

Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante

Par: Mme. OUCHENE Nadia
Maître Conférences ENSJI – d'Alger

121

|

Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante

Par: Mme. OUCHENE Nadia
Maître Conférences ENSJI - d'Alger

Mots clés :

Entreprise performante- rentabilité- changement- évolution- techniques quantitatives- prise de décision.

Résumé :

C'est dans un contexte économique très complexe qu'évolue l'entreprise économique contemporaine. Celle-ci cherche à s'intégrer en exploitant son potentiel et les opportunités du marché à la fois. Rien de tel que la performance pour réaliser des objectifs de progrès dans un enjeu aussi ample que celui du business de nos jours.

Les spécificités de la prise de décision en milieu professionnel font que le processus devient à hauts risques et impose à l'entreprise de procéder au changement en adoptant des concepts totalement nouveaux tels que : la compétitivité, l'innovation, l'économie de la connaissance, l'éco efficacité, le leadership etc.

L'informatique décisionnelle pour sa part vient renforcer l'apport des techniques quantitatives de gestion dans le processus décisionnel. Ce sont ces techniques qui constituent la base de toute réflexion dans la perspective de la performance à commencer par le principe de la rentabilité.

ملخص :

تعتبر التقنيات الكمية من أهم الأدوات التي تستعمل حاليا في أخذ القرار بإدارة الأعمال، ذلك راجع لكونها مؤدية لا سيما إلى قياس مفعول القرارات التسييرية الماضية على حاضر المؤسسة، بل كذلك لكونها قادرة عن قياس مستقبل المؤسسة من حيث مختلف الاتجاهات التي قد تسلكها هذه الأخيرة.

أما عن المؤسسة، فأخذ القرار بها لا يعد أمرا سهلا لكون المحيط يلعب دوره من جهة و معطيات المنظمة و إستراتيجياتها من جهة أخرى.

لهذا أصبحت المؤسسة تسعى إلى الكفاءة و الفعالية عن طريق محاولة التحكم في المعطيات الداخلية و تلك الخارجية و المؤثرة بشكل مدهش على مسار أخذ القرار.

فيما يلي، سنحاول التركيز عن إشكالية أخذ القرار من خلال انتهاج التقنيات الكمية قصد تحقيق الكفاءة خلال تسيير فعال بالمؤسسة الاقتصادية.

I/ L'évolution de l'entreprise :

Faire évoluer son entreprise c'est progresser dans un certain nombre de domaines, par rapport à des critères significatifs, tels que :

- **Les objectifs** : il s'agit pour l'entreprise de veiller au respect de sa vocation. L'entreprise convertit alors des coûts en profits financiers et crée de la richesse dans les zones économiques où elle se situe.

Les objectifs se voient donc fixés dans le cadre de sa vocation et ce, afin d'atteindre les résultats planifiés en s'interrogeant sur les changements à opérer quant aux facteurs de production, des processus intellectuels et de ses méthodes.

- **Les coûts** : au lieu de fixer des prix de vente calculés à base de coûts, la méthode japonaise propose aujourd'hui l'ajustement des coûts en fonction du prix psychologique ou d'acceptabilité. Ceci suppose l'analyse des frais en vue de leur réduction, ce qui conduit à la prise en compte de toute la chaîne économique en recherchant l'exhaustivité. Ceci permet également de procéder à l'évaluation des surcoûts et des manques à gagner.

- **La qualité totale** : toutes les formes de l'organisation moderne sont mobilisées aujourd'hui autour de la qualité ; il s'agit d'éliminer les causes de non qualité en garantissant :

- Un produit conforme aux exigences du client,
- Un meilleur service avant et après vente,
- La prévention des éventuels défauts plutôt que leur détection durant la production,
 - La détermination des causes de non qualité,
 - L'emploi plus efficace de toute la ressource humaine afin d'améliorer la performance dans son ensemble,
 - La mobilisation enfin du processus managérial par rapport à différents objectifs.

L'élimination des causes de non qualité est un processus continu intégré dans la stratégie d'entreprise.

- **Les stratégies**: il s'agit pour l'entreprise de vivre dans le futur, d'où la nécessité évidente de procéder à l'analyse stratégique en appliquant un plan stratégique.

Le futur étant imprévisible, l'absence de prévisions empêche toute réflexion

.....Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

étant à son tour une source évidente de décision. Il devient indispensable d'éclairer l'horizon, ceci ne peut se faire sans l'adoption d'hypothèses dans le but de l'élaboration des principaux scénarios.

Afin de parvenir à un certain niveau de performance, il est évident d'imposer l'évaluation de chacun en fonction de critères jugés pertinents, tout en prenant en compte des éléments financiers.

Par ailleurs, le principe d'adaptation doit être respecté, d'autant plus que l'environnement extérieur s'avère à la fois contraignant, vaste et complexe.

Ainsi, il devient primordial pour l'entreprise (en l'occurrence économique) de sélectionner un certain nombre de variables (jugées critiques) afin de parfaire son processus décisionnel, il s'agit en effet de :

- Détecter, sélectionner et prédire les variables capables d'affecter l'entreprise dans le futur ;
- Inclure toutes les variables qui pourraient avoir un impact significatif, même si leur probabilité est faible ;
- Tenir compte des variables hautement probables, sans considération de leur impact ;
- Eliminer les variables de faible impact et de faible probabilité.

La question qui se pose au manager est en fait la suivante : quelle prévision voulons-nous établir pour chacune de ces variables critiques et à quel horizon ?

La réflexion à la réponse éventuelle devrait tenir compte des données suivantes:

- L'horizon étant lointain, plus la l'imprévision est grande, plus les moyens à engager seront importants ;
- Le coût est fonction de la prévision et de l'horizon en même temps ;
- La difficulté à analyser le futur serait due à la complexité des variables d'ordre: économique, politique, géographique etc.

II/ Les données environnementales :

Vu les diverses contraintes de l'environnement, l'entreprise se trouve face à des forces extérieures dont l'effet est non négligeable sur son processus décisionnel.

N'importe quelle entreprise intégrée dans son secteur d'activité et par rapport à son segment de marché affronte les contraintes environnementales dues aux forces liées à :

- L'offre : il s'agit des fournisseurs, des concurrents directs, des concurrents indirects et des nouveaux entrants potentiels ;

...Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

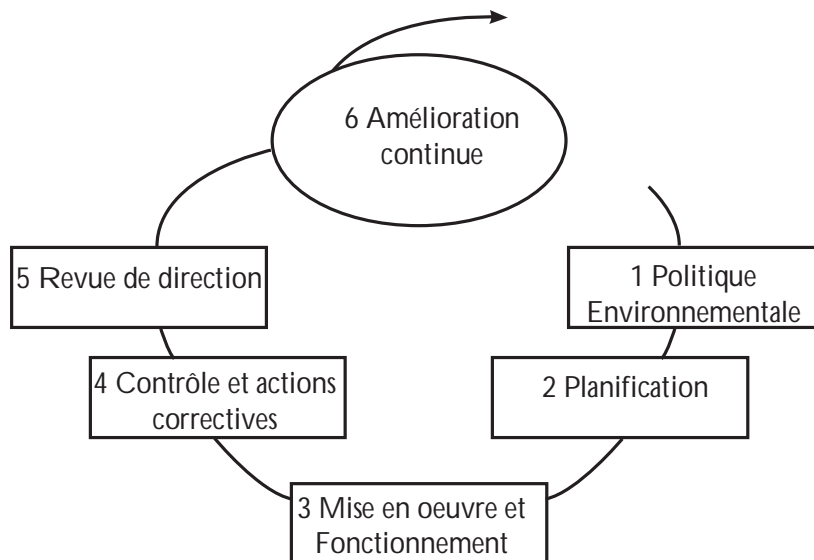
- La demande : il s'agit des réseaux de distribution et de vente, des prescripteurs et des clients ;
- Les forces extérieures au marché : il s'agit des contraintes économiques, politiques, sociales, professionnelles, écologiques et juridiques.

Nous pouvons détailler les variables les plus complexes de l'environnement marché comme suit :

- Economie : taille du PNB, taille et taux de croissance du marché ;
- Politique : forme et degré de stabilité gouvernementale, attitude concernant les investissements et les impôts ;
- Géographie : transport, disponibilité de matières premières, d'utilités etc. ;
- Main-d'œuvre : qualité, disponibilité, politisation etc. ;
- Taxes et impôts : types de taxes (évolution des taux), droits de douane, impôts sur les bénéfices,
- Capital : système bancaire, évolution des taux d'intérêts, règles concernant le crédit, rapatriement des profits ;
- Notion de risque : celle-ci est présente dans toutes les évaluations du futur et concernent surtout : les accidents, les grèves, les incendies, les déficits etc.

III/ Le système de management environnemental (SME):

Ce système a été conçu afin d'assurer l'amélioration continue au sein du processus managérial de l'entité moderne. On parle alors de « la boucle de l'amélioration continue » dont le processus est schématisé comme suit :



.....Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

Pour garantir cette amélioration dans des conditions propices, il est fait appel au respect des exigences suivantes :

- Des exigences d'ordre général,
- En matière de politique environnementale,
- En matière de planification, quant aux :
 - Aspects environnementaux,
 - Exigences légales et autres exigences,
 - Objectifs et cibles,
 - Programme de management environnemental.
- Mise en œuvre et fonctionnement quant aux :
 - Structures et responsabilités,
 - Formation, sensibilisation et compétences,
 - Communication,
 - Documentation du SME,
 - Maîtrise de la documentation même,
 - Maîtrise opérationnelle,
 - Prévention des situations d'urgence et des capacités à réagir.
- En matière de contrôle et d'actions correctives, quant à :
 - La surveillance et le mesurage,
 - La non-conformité, les actions correctives et les actions préventives,
 - Les enregistrements,
 - L'audit du SME.

L'organisation doit donc mesurer, surveiller et évaluer ses performances environnementales ; elle doit également analyser les incidents et les autres non-conformités pouvant exister et suivre de ce fait les actions correctives ou préventives qui en découlent.

IV/ Management, stratégie et organisation :

L'instabilité et la complexité de l'environnement étant croissantes, la crise est jugée comme durable pour l'entreprise. D'où le recours à :

- **La réactivité** : c'est en fait la qualité des entreprises qui agissent rapidement aux mutations de l'environnement ;
- **Le «downsizing» ou «dégraissage»** : c'est une technique de management qui consiste à réduire la structure de l'entreprise et ses effectifs afin d'améliorer la rentabilité ;
- **Le «reengineering»** : c'est une technique de réorganisation de l'entreprise et de ses processus de management en y intégrant de la transversabilité.

...Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

Les composantes essentielles du management sont donc aujourd'hui :

- **La stratégie** : c'est un fondement externe du management dans la mesure où celle-ci est tournée vers l'environnement ;
- **L'organisation** : il s'agit du fondement interne du management.

Le management se trouve donc fondé sur ces deux éléments indépendants tels qu'ils permettent à l'entreprise de s'adapter à son environnement, ce qui lui assure sa pérennité.

V/ Les difficultés des entreprises :

La plupart des difficultés des entreprises sont dues au :

- Aléas du marché dus aux diverses fluctuations de celui-ci,
- Actions de la concurrence dues au développement de celle-ci,
- Difficultés de l'entreprise à planifier ses actions émanant des failles de la gestion et de la planification des diverses ressources de l'entreprise.

128

A quoi donc doit répondre le marketing ? Celui-ci a pour rôle d' :

- Etre informé ;
- D'avoir une vision non restrictive des problèmes et des décisions en faisant en sorte de :

*Savoir traiter l'information afin de faciliter la décision,

*Créer des flux montants d'information (du terrain de vente vers les décideurs);

- Déceler les opportunités et les vulnérabilités en garantissant des méthodes pour le traitement des données, en procédant à la synthétisation, et en veillant à affronter les réalités de l'entreprise ;
- Pouvoir planifier tout en apprenant à quantifier le qualitatif, à estimer les risques et à devenir opérationnel ;
- Pouvoir communiquer en jouissant d'une poly compétence permettant de comprendre des situations diverses en initiant aux autres sans jamais leur imposer.
- Pouvoir contrôler, ce qui suppose avoir une capacité à se faire accepter, savoir réagir rapidement et être capable de prélever les informations adéquates.

Ainsi, la planification classique s'est trouvée heurtée au problème de l'imprévisibilité, ce qui a donné naissance au concept d'« objectifs de progrès » au sein de l'entreprise contemporaine.

Ces objectifs imposent à l'entreprise une nouvelle logique dans sa gestion exprimée alors par le processus suivant :

- La survivance : celle-ci ne peut être assurée que par :

la revue des sciences commerciales

.....Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

- L'obtention d'objectifs d'actions indispensables à la pérennité de l'entreprise,
- La diminution des vulnérabilités relevées par des actions de maîtrise des variables influentes ;
 - La sécurisation : elle concerne les activités, les moyens ainsi que la ressource humaine ; ce moyen de mettre la survie de l'entreprise à l'abri nécessite de :
 - Lever les contraintes d'activité, de moyens et de personnel,
 - Consolider l'existant,
 - Maîtriser et contrôler les voies des modalités d'accès à la clientèle ;
 - Le développement : le développement des activités passe par des objectifs à risques constants de type financier, technique ou culturel. Il consiste donc à la maîtrise des risques.

A travers ce qui précède, nous concluons que les composantes essentielles du marketing sont en nombre de trois, à savoir :

- Le marché : ses éléments génèrent les diverses vulnérabilités et opportunités, il est caractérisé par l'offre, la concurrence, la demande, la distribution et l'environnement ;
- Les objectifs généraux : consistant en les différents buts de l'entreprise;
- L'entreprise : c'est au travers des données y afférentes, que le manager marketing détecte les forces et les faiblesses.

VI/ Les choix marketing :

Insistons d'abord sur le fait que le management stratégique vise de faire adopter par l'entreprise les concepts-clés liés aux objectifs stratégiques tels que : la stratégie de croissance, la recherche de la part de marché et l'analyse concurrentielle ; ceci, à titre de perspective externe. A titre de perspective interne, l'entreprise s'intéresse aujourd'hui à de nouveaux concepts tels que les compétences de structure, de culture, d'entreprise des ressources et de la technologie. Ceci nous renvoie à l'analyse consécutive des ressources, des compétences et du métier. Il s'agit de la stratégie de recentrage.

Les deux types de perspectives (externe due à la crise environnementale et interne due à la prospérité générée par le potentiel de l'entreprise) sont indissociables et complémentaires et émanent de deux niveaux du management, à savoir celui opérationnel et celui stratégique. Ce couplage des volets essentiels du management conduisent à :

- Concevoir le potentiel ;
- Créer le potentiel ;

...Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

- Intégrer le potentiel ;
- Exploiter le potentiel.

Par ailleurs, la culture stratégique comprend trois pôles et constitue le fondement du management stratégique, il s'agit de :

- L'anticipation,
- L'action,
- La mobilisation.

De ce fait, le management stratégique se trouve à l'équilibre entre trois processus à savoir :

- Le processus économique de la rationalité traditionnelle,
- Le processus politique des jeux et stratégies des acteurs,
- Le processus organisationnel des structures et des procédures formelles.

L'entreprise ne réussissant pas à harmoniser ces trois processus relève d'une «maladie stratégique» évidente.

Le management stratégique est donc caractérisé par un processus partant de la vision jusqu'à l'animation stratégiques.

Quant à l'analyse stratégique, c'est une méthode utilisée pour dégager les synergies ou dennergies existantes entre les éléments internes à l'entreprise (forces et faiblesses) et les éléments externes à l'entreprise (opportunités et menaces).

Il revient au manager d'exploiter la matrice stratégique en se posant les questions :

- Comment me servir de mes forces les plus importantes pour saisir telles opportunités ou pour combattre telles menaces ?
- Comment résoudre telle faiblesse pour accroître mes chances de réussite ou pallier mes menaces immédiates ?

VII/ L'entreprise performante :

La performance étant tout ce qui garantit la survie à l'entreprise consiste en l'obtention d'une productivité suffisante des facteurs de production. Ce qui sous entend dans ce cas que l'entreprise secrète une rentabilité de ses capitaux propres durant une longue période (environ de plus de vingt ans), tel que la dite rentabilité doit être plus élevée que le coût normal de ces capitaux.

.....Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

En effet, les entreprises performantes d'aujourd'hui possèdent un certain nombre de caractères communs à savoir que :

- La performance ne concerne pas de secteur privilégié, ni de taille ni de zone géographique spéciale permettant de regrouper ce type d'entreprises ;
- Le leadership et la globalisation deviennent les spécificités des entreprises performantes en ce sens que :
 - Les entreprises se focalisent sur un nombre limité des métiers exercés,
 - Leur présence commerciale, technique et industrielle, est mondiale ;
 - Leurs ventes hors marché national sont le double de celles de l'échantillon global en pourcentage ;
- Du point de vue management, les dirigeants jouissent d'une longue pratique dans différentes fonctions et se forgent une vision de l'évolution des métiers telles que communiquée à l'ensemble du personnel ;
- Les pouvoirs et responsabilités sont délégués aux managers du terrain afin d'accorder les décisions aux besoins du marché et qu'elles puissent être prises et appliquées dans la rapidité absolue ;
- Sans dépenser plus que les autres en recherche, les entreprises performantes sont les premières à lancer de nouveaux produits à forte valeur ajoutée et sont réellement les « créateurs de marché » sachant que 25% à 30% de leur chiffre d'affaires est du aux produits lancés au cours des cinq dernières années ;
- Les résultats financiers sont la récompense des efforts organisés dans des objectifs bien précis, ce qui conduit à imposer les progrès continus dans toutes les structures ou fonctions de l'entreprise afin de procéder à la réduction des coûts et à l'amélioration de la qualité.

VIII/ Le pilotage du changement :

Le changement s'impose au sein de l'entité moderne et nécessite pour autant que celle-ci recourt :

- A l'élaboration du plan stratégique afin de définir son avenir lointain (cinq à dix ans);
- A l'adoption des systèmes prévisionnels tout en veillant à valoriser en détail :
 - Les programmes des investissements,
 - Les moyens de financement,
 - Les comptes de résultats.

Il s'agit là de prévisions à moyen terme ; quant aux prévisions à court terme, elles concernent l'élaboration des différents budgets, sachant qu'un budget est

...Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

un ensemble de prévisions, d'objectifs et de comptes prévisionnels.

Il est évident de dire que ce type de suivi ne peut être assuré sans un certain nombre d'outils, à savoir :

- La comptabilité générale,
- La comptabilité analytique,
- Le contrôle budgétaire,
- Les données statistiques.

Dans le cadre de la réalisation de la performance, l'entreprise essaie de parvenir à la rentabilité laquelle peut s'exprimer par rapport aux ventes, aux moyens économiques et aux moyens financiers engagés.

La rentabilité de l'entreprise se trouve donc diluée dans les trois formes suivantes:

- La rentabilité commerciale
= Excédent Brut d'Exploitation (EBE)/Chiffre d'Affaires(CA)

Ceci, sachant que l'EBE est considéré comme étant un résultat avant les charges financières et avant les dotations aux amortissements et aux prévisions. Il s'agit d'un résultat qui ne dépend ni de la politique d'amortissement, ni de la politique de financement.

- La rentabilité économique = Résultat d'Exploitation/Actif
Ceci, sachant que le résultat d'exploitation est limité à l'actif d'exploitation.
- La rentabilité financière = Résultat Net / Capitaux Propres

Nous constatons de ce fait que la gestion budgétaire qui est sous la responsabilité du système de planification et de contrôle, devient un système d'aide au pilotage et à la prise de décision, sachant que les décisions qui en émanent sont de deux sortes :

- Des décisions anticipatives : celles prises au moment de l'élaboration des budgets,
- Les décisions correctives : celles qui sont prises pendant l'exécution des budgets.

Afin de demeurer efficace, la gestion budgétaire doit s'intégrer au système de planification et de contrôle.

Parmi ses principales structures, l'entreprise doit donc nécessairement adopter le contrôle de gestion.

IX/ QUELQUES APPLICATIONS :

L'utilisation des techniques quantitatives dans la prise de décision a longtemps facilité le choix marketing chez le manager. Plusieurs techniques ont déjà fait leurs preuves dans le domaine, nous en proposons quelques modèles à titre d'exemples :

A- Le modèle Intermédiaire (le profit moyen) : le but étant la recherche d'un compromis entre l'audace et la prudence, le critère retenu (dit critère de BAYES ou de LAPALACE) consiste en l'équiprobabilité de l'incertain, et ce, grâce à l'utilisation de la formule suivante :

$$V_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n O_{ij}$$

sachant que : n : résultat ou recette de chaque alternative

O_{ij} : recette due à l'alternative liée à un événement

V_{ij} : recette moyenne de l'alternative

Exemple : tableau des recettes maximales

a/ récapitulation de l'ensemble des éventualités

alter/ état de la nature		Beau & froid	Froid & sec	Pluv & doux	Pluv & froid	hyp minimal
I	Journaux	21	21	21	21	21
II	Fleurs	36	15	9	6	6
III	Marrons	6	30	4	24	4

B/ modèle optimiste : tableau récapitulatif maximum :

hypothèse 1	beau & froid	Recettes
Journaux	21	100 M
Fleurs	36	50 M
Marrons	6	20 M

En supposant les recettes de l'hypothèse 1 comme suit par rapport à I, II, III consécutivement, soient : 100M, 50M et 20M. On a donc :

- Journaux: (21+21+21+21)/4=21

...Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

- Fleurs : $(36+15+9+6)/4=16,5$
- Marrons: $(6+30+4+24)/4=16$

Les alternatives A_i sont formulées comme suit :

- A1: $V1= (100M+50M+20M)/3=56,67$
- A2: $V2$ étant égal à : 71,667 (suivant l'hypothèse 2)
- A3: $V3$ étant égal à : 66,667 (suivant l'hypothèse 3)

Le choix porte donc sur l'alternative A2 vue qu'elle réalise la meilleure recette.

B/Le modèle AID de la segmentation (Automatic Interaction Detector):

C'est le modèle proposé par Morgan & Sonquist en 1963. Son principe est de segmenter la population grâce à un arbre de classification. Son avantage consiste en le fait qu'il s'agit d'une méthode explicative dont les critères de segmentation sont choisis selon leur capacité à expliquer un comportement.

La procédure d'application de ce modèle obéit aux principes suivants :

- La sélection de l'attitude à expliquer, exemple : la variable de consommation ;
- La codification de la variable sous une forme binaire, c'est-à-dire avec deux modalités possibles ;
- Lister tous les critères possibles de segmentation et les coder sous une forme quantitative ;
- Enquêter auprès de ces variables afin de les mesurer sur un échantillon représentatif ;
- Construction de l'arbre de segmentation tel que :
 - **l'origine de l'arbre est déterminée à partir de Khi2 (test réalisé entre la variable consommation par exemple de chaque critère de segmentation) ;
 - **conservation en premier lieu du critère de segmentation pour lequel Khi2 est élevé ;
- Obtention de deux groupes d'individus.

Exemple:1/Caractéristiques des consommateurs des survêtements Dyna:

	Possède un survêtement Dyna			Ne possède pas un survêtement Dyna			TOTAL
	J	A	S/T	J	A	S/T	
H	5	5	10	22	18	40	50
F	5	15	20	16	14	30	50
T	10	20	30	38	32	70	100

.....Les enjeux du processus décisionnel au sein de l'entreprise performante.....

$$\chi^2 = n \left[\left(\frac{\sum \frac{\text{casa}^2}{\sum \text{linge} \times \sum \text{colonne}} - 1 \right) \right]$$

$\chi^2 = 4,76$ et est supérieur à 3,84 qui est le χ^2 critique

Le sexe est donc un critère significatif.

2/ Caractéristiques : l'âge et le comportement :

	Possède	Ne poss pas	Total
Jeunes	10	38	48
Adultes	20	32	52
Total	30	70	100

$\chi^2 = 3,69$ d'où, l'âge n'est pas significatif dans la consommation.

Le marché est découpé entre d'abord, hommes et femmes, ensuite l'âge est traité par sexe.

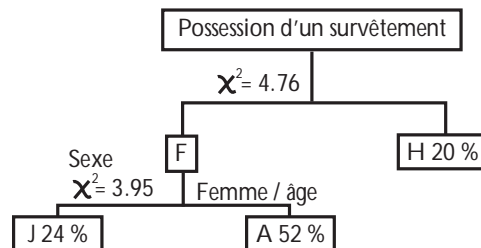
Hommes	Possède	Ne Poss pas	Total
Jeunes	5	22	27
Adultes	5	18	23
Total	10	40	50

$\chi^2 = 0,08$ et donc non significatif

Femmes	Possède	Ne poss pas	Total
Jeunes	5	16	21
Adultes	15	14	29
Total	20	30	50

$\chi^2 = 3,95$ et donc significatif (âge pour femmes).

L'arbre de segmentation est donc construit comme suit :



En conclusion de cette application, nous pouvons dire que :

- Le Khi2 est significatif car il dépasse Khi2 critique, l'âge est donc un critère à retenir pour segmenter les femmes ;
- Les résultats de la présente application donnent lieu à trois segments, à savoir :

**le premier englobe les hommes représentant 20% (soit 10/50) qui ont un survêtement Dyna,

**le second englobe les femmes jeunes représentant 24% (soit 5/25), d'où, 24% des jeunes filles possèdent au moins un survêtement Dyna,

**le troisième segment englobe les femmes adultes représentant 52% (soit 15/29) qui sont clientes de la marque. C'est le segment le plus intéressant pour la marque Dyna et indique donc la cible à viser.

Conclusion :

L'économie étant l'étude scientifique de la façon dont les personnes et les entités, notamment les entreprises, prennent des décisions concernant la production des biens et des services ; la microéconomie s'intéresse à l'interaction entre les producteurs et les consommateurs sur les marchés individuels.

Le management stratégique pour sa part vient aujourd'hui faciliter à l'organisation l'accès à un progrès continu dans un environnement très complexe et dans un enjeu bien risqué qu'est celui de la globalisation.

La performance ferait bien de demeurer un objectif incontournable du processus décisionnel de l'entreprise économique. Ceci ne peut être réalisé sans une maîtrise opérationnelle permettant le pilotage du changement imposé à l'entreprise contemporaine.

Il n'en demeure pas moins que les techniques quantitatives sont tout ce qui concourt à améliorer l'ensemble des résultats financiers de l'entreprise en lui permettant la prévention des situations d'urgence et la réactivité en même temps que la performance espérée.

Bibliographie :

- J. J. Lambin « le marketing stratégique ». Mc Graw-Hill. Paris. 1986.
- D. MERUNKA « la prise de décision en management ». Vuibert Gestion. Paris. 1987.
- Y. DUPUY, M. KALIKA & Collaborateurs « les systèmes de gestion ». Vuibert Gestion. Paris. 1989.
- J. P. VEDRINE « le traitement des données en marketing ». Organisation Université. Paris. 1991.
- P. L. CRIQUI & J. ASCHEHOUG « le pari du management ». Presses du Management Marsat. 1993.
- A. HIAM & C. SCHEWE « MBA Marketing-les concepts ». Nouveaux Horizons. Maxima. Paris. 1994.
- J. J. LAMBIN & Collaborateurs « la recherche marketing ». Ediscience International. Paris. 1994.
- E. VERNETTE « techniques d'études de marché ». Vuibert, explicit. Paris. 2000.
- M. GAUTHY-SINECHAL & M. VANDERCAMMEN « études de marchés méthodes et outils ». Perspectives marketing de boeck. Belgique. 2003.