



REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

N° 5 Mai - Juillet 2017

Le processus de recommandation dans la prise de décisions stratégiques

The recommendation process in strategic decision-making

Imen Gmach

Enseignante, université de Dammam Arabie Saoudite
Research Unit Business Management
Faculty of Economic Science and Management- Sfax University, Sfax, Tunisie
ihgmach@uod.edu.sa

Tarek Abdellatif

Expert Consultant Stratégie E-Marketing
A.2.W.M Vanves (France)
tarlatif@yahoo.fr

Lotfi Khrifich

Research Unit Business Management
Faculty of Economic Science and Management- Sfax University, Sfax, Tunisie
lotfi.khrifech@gmail.com

Résumé :

Cet article fait le point sur un état de l'art de la prise de décision stratégique. Il est question d'étudier et de comprendre les variables affectant le processus de prise de décision. Notre étude empirique s'est basée sur une étude qualitative avec une analyse sémantique par le logiciel TROPES. Les résultats obtenus expliquent les différentes variables qui ont un impact

sur le processus de décision en mettant l'accent sur l'effet de la recommandation sur la prise de décision stratégique.

Nous avons mis en évidence que la décision stratégique se prend sur la base d'un ensemble d'informations et de concertation. La recommandation est un socle favorisant cette décision.

Mots clés : décision stratégique, décentralisation, décideur, recommandation, concertation, processus de recommandation.

Abstract :

This article takes stock of a state of the art of strategic decision making. It is a question of studying and understanding the variables affecting the decision-making process. Our empirical study was based on a qualitative work with a semantic analysis by TROPES software. The results obtained explain the different variables that have an impact on the decision-making process, focusing on the effect of the recommendation on strategic decision-making.

We have highlighted that the strategic decision is taken on the basis of a set of information and consultation. Indeed, the recommendation is basic for this decision.

Keywords : Decision-making, decentralization, decision-maker, recommendation, consultation, recommendation process

Introduction

Dans un contexte en perpétuelle changements et dans l'essor concurrentiel, les organisations cherchent à améliorer leurs compétitivités et ceci sur le plan de la qualité des services ou produits que sur le plan prix, prestations et délais, afin de survivre et de suivre les évolutions du marché concurrentiel.

Les acteurs de l'organisation doivent être réactifs et doivent avoir une forte capacité d'adaptabilité pour face à ce dynamisme et ces changements rapide du contexte économique. Par ailleurs, on se trouve face à un monde où il est primordiale d'éliminer les barrières économiques, organisationnelles, technologiques, culturelles et fonctionnelles au

sein de l'entreprise afin d'être réactive de faire face à l'évolutivité croissante des marchés pour que l'ensemble soit vu comme une seule sphère toute cohérent. En effet, la réactivité et l'ajustement et la adaptabilité de l'entreprise se mesurent par sa capacité à interagir efficacement avec l'ensemble des acteurs.

Depuis quelques années, les industries se sont intéressées au processus de décision distribuées qui ont une forte capacité et rapidité aux réponses aux exigences de la réactivité des marchés. En effet les diverses études organisationnelles ainsi que les analyses des processus de décision distribués mettent en évidence le besoin des organisations d'un espace distribué et partagé afin de résoudre les problèmes liés de décisions autour d'un espace partagé ou distribué et par conséquent à l'amélioration de leur compétitivité dans un contexte concurrentiel fort.

Dans cette ère de compétitivité, l'économie de l'entreprise repose sur un mouvement de réorganisation constante, dans lequel les entreprises s'internationalisent et se globalisent. Et Par ailleurs, il aboutit dans les deux cas à une entreprise en équipes, groupes unités ou de travail distribués géographiquement. En revanche, si les processus de décisions distribués offrent de réelles capacités en termes de réactivité, leur usage doit être rigoureusement étudié en fonction de la Problématique de l'entreprise.

Cependant, la nature du processus décisionnel peut fortement varier d'une organisation à une autre et d'un contexte à un autre (Desreunaux,1993). Cette variation du processus décisionnel a fait l'objet de plusieurs recherches (Nutt, 1884; Stein,1981;Shrivasta et Grant,1985;Cray et al.,1991;Minwberg et al.,1976)affirment qu' il existent différents types de processus de décision d'où le caractère multidimensionnel de la décision.

Dans ce même ordre d'idée (Elbanna et child, 2007 ; Desreumeux et Romelar, 2001) suggère que l'analyse des processus de décision doit être dans une perspective pluraliste et intégrée et doit prendre en compte diverses caractéristiques et, multiples dimensions de la décision.

En effet les intuitions et les expériences passées sont à l'origine de la prise de décision. (Kahnemann,1982). Dans ce même ordre d'idée (Simon ,1977) de même pour les systèmes de recommandation qui se basent sur les expériences passées et sur des jugements antérieurs. Or, dans le cas où on est confrontée à des problèmes complexes et nouveaux, la tâche de prise de décision est beaucoup plus difficile et requiert beaucoup plus de vigilance. (Holtman ,1989) stipule que l'un des principaux problèmes est de déterminer la décision

convenable dans un système complexe. En effet, les décisions ne peuvent pas être prises d'une manière indépendante du contexte de tels décisions s'imbriquent dans un réseau de problème complexe reliées à une grande masse d'information à analyser afin de prendre la bonne décision.

De ce fait, on trouve que l'étape de collecte de données de filtrage et d'analyse est une étape commune entre le processus de prise de décision et le processus de recommandation. Notre recherche ne consiste pas à s'approfondir sur la notion de la décision ni d'étudier les différentes typologies de la décision. Nous nous n'intéresserons pas non plus aux systèmes de filtrage de données ou à l'étude des systèmes de recommandation. Nous allons nous limiter dans cette étude à prouver la relation entre la décision stratégique et la recommandation et d'étudier l'interaction qui existe entre ces deux concepts.

Ce travail vise alors à répondre à la problématique suivante : **Quelles sont les variables affectant la prise de décision ? Et quel est l'impact de la recommandation sur la décision stratégique de l'entreprise ?**

Afin de solutionner cette question centrale, il est nécessaire de répondre aux questions de suivantes :

- Est-ce que la recommandation est une partie intégrante dans la prise de décision stratégique ?

- Quelle est la source de la recommandation dans la prise de décision stratégique ?

Pour atteindre nos objectifs, nous allons réaliser une revue de la littérature des concepts de la décision stratégique et de la recommandation, puis effectuer une étude sémantique en utilisant le logiciel Tropes afin de déterminer les différentes dimensions affectant la prise de décision stratégique

I. La prise de décision stratégique

La décision stratégique a été au Cœur de plusieurs recherches, (Shewenk 1988, Schende&Haferl, 1978) stipule que la décision stratégique est une décision nouvelle non structurée et importante pour l'entreprise dans laquelle le top manager joue un rôle essentiel. Quant à (Quinn1980, March 1981, Das 1986) affirme que la décision stratégique

est interdépendante et incrémental façonné par une variété d'influence contextuelle découlant d'évènement passés, de circonstances actuelles et des perspectives futurs. Dans ce même ordre d'idée (Mintzberg et al) dénonce que l'une des caractéristiques centrale de la décision stratégique est le manque de structure essentiellement dû à la complexité du problème.

(Gramble and Thomson, 2009) trouve que la stratégie de la compagnie consiste en le mouvement compétitive et les approches du management développées pour satisfaire aux consommateurs mener les opérations de l'entreprise ; développer le business et obtenir les objectifs.

Afin de mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter quelques définitions proposées par divers auteurs.

Auteurs	Définitions
ALAZARD & SEPARI (1998)	" La décision est le faite d'effectuer un choix entre plusieurs alternatives afin de résoudre un problème ".
STRATEGOR	La décision est base sur un processus à travers lequel l'entreprise modifie sa stratégie " autrement dit "Les décisions sont les étapes de processus qui nous permettent d'effectuer des changements stratégique entre deux période T et un T+1"
HELPER, KALIKA et ORSONI	Précisent dans leur ouvrage " La décision est bâti sur une action volontaire à partir de laquelle l'individu après le filtrage des alternatives douteuses et a risque on les élimine tout en gardant ceux susceptibles de résoudre réellement et efficacement le problème"

Woodman et al (1976),	<p>"La décision est le choix exercé par l'intermédiaire d'un ou plusieurs personnes entre une multitudes d'options afin d'aboutir à une solution optimale et satisfaisante à un problème donné.</p> <p>Au sens classique du terme, on associe la décision à l'acte par lequel l'individu (ayant le pouvoir à prendre des décisions) prend les mesures qui favorise la planification, l'exploitation et la division des richesses dans une organisation en s'appuyant sur un ensemble d'informations disponible. "</p>
Lévine (1989)	<p>Une décision est un engagement d'agir dans une circonstance donnée afin de faire face à une difficulté ou encore de répondre a un changement dans l'environnement de l'entreprise. Dans d'autre terme, il s'agit de résoudre un problème qui émane soit de l'individu soit de l'entreprise</p>
Roy et Bouyssou(Roy 1993)	<p>Stipule que la décision est présentée par un individu seul comme un décideur unique qui exerce un choix entre plusieurs alternatives à un moment T donné.</p>
Mintzberg (1979),	<p>Une décision est un acte effectué que ce soit de manière individuelle ou collectif, peut être définie comme l'engagement dans une action à entreprendre</p>

L'environnement de l'entreprise est devenu de plus en dynamique et incertain par conséquent la prise de décision nécessite la collaboration des diverses parties qui agissent

au sein de l'entreprise et ne peut pas être prise d'une manière individuelle face à ces changements environnementaux et organisationnelles.

On peut déduire que ces définitions relatives à la décision évoquent tous la notion de choix entre plusieurs alternatives d'où il y a une communication entre les membres de l'organisation afin de prendre la bonne décision. Par ailleurs, la prise de décision apparaît plutôt comme «Un processus d'engagement et d'intégration, relie à d'autres, poursuivant un chemin clair et connu afin de parvenir à un but unique et standard»

(L.Sfez,1989) .En effet la décision est encapsule d'un système ouvert sur son environnement qui subit une multitude des réactions et influences internes et externes, ce qui fait que la décision est un construit multidimensionnelle.

Selon l'économiste américain (Herbert Simon 1978), la prise de décision suit le processus qui tout d'abord commence par une perception de la nécessité d'une décision, puis une analyse des différentes alternatives possibles. Ensuite une étape de sélection de la meilleure alternative, enfin l'évaluation et la mise en œuvre de cette dernière. En pratique, ces décisions d'avenir sont rarement prises par le dirigeant seul, mais plutôt par un ensemble de décideurs. En effet, la communication est un outil de gestion stratégique aidant à comprendre et à influencer le processus de formulation (Gioia et al, 1994).

On peut conclure que la décision est un processus progressive basée sur des discussions des diverses alternatives et avis des divers membres de l'entreprise afin de prendre la bonne décision stratégique.

La décision est alors basée sur des recommandations des membres de l'entreprise. (Pu and Chen 2005; Chen and Pu 2009) affirme que la recommandation a un rôle essentiel dans la prise de décision et plus précisément dans le choix de la bonne décision.

Dans ce qui va suivre nous allons exposer la notion de recommandation.

II. La recommandation

Le système de recommandation (RS) a pour objectif de suggérer chaque utilisateur les objets qui pourraient lui intéresser (Belkin,N J., Bruce Croft W,1992).En particulier, les RS basés sur le filtrage collaboratif (CF) (Goldberg,et al,1992)se basent sur les opinions exprimées par les

autres utilisateurs. En réalité CF essaie de trouver automatiquement des utilisateurs semblables à ceux actifs et lui recommande les objets aimés par ces mêmes utilisateurs.

D'où le principe de recommandation est basé sur le filtrage d'information.

Ce dernier est décrit comme étant une variété de processus ayant pour but la mise à disposition des informations à des personnes en adéquation avec leurs centres d'intérêts. (Nielsen J.1993)

Donc le filtrage permet de sélectionner l'information pertinente à partir d'un flux important d'informations selon le profil utilisateur.

Les objectifs majeurs du filtrage sont :

- Eviter la surcharge en informations pour des utilisateurs : le filtrage permet de sélectionner l'information pertinente pour l'utilisateur et ceci à partir d'un flux important de données en se basant sur son profil.
- Rechercher l'information pertinente : le filtrage permet de rechercher l'information pertinente pour l'utilisateur.
- Contrôler l'accès à l'information : le filtrage permet l'autorisation de l'information utile en bloquant l'information inutile.

Les travaux (d'Abdellatif, Tarek ,2016)) ont mis en évidence la relation de la collaboration et de la concertation avec la recommandation. En se basant sur ces travaux qui ont montré que la recommandation suit un processus a trois étapes passant par la collecte des produits et services à recommander, ensuite l'organisation et la structuration des recommandations enfin, le choix ou encore la décision de la recommandation a adopté.

D'où, on peut déduire que le processus de recommandation est basé sur la conversation et la coopération afin d'aboutir au choix de la meilleure recommandation.

Par ailleurs, la recommandation est basée sur un choix entre plusieurs alternatives et suggestions des différents profils utilisateurs.

III. Méthodologie

Il sera question dans ce travail de recherche d'identifier les diverses variables affectant la décision stratégique de l'entreprise.

Pour ce faire nous avons opté à utiliser la méthode de "focus groupe" afin de collecter les données. (Gavard-perret et al, 2008) mettent l'accent que cette méthode permet d'extraire de nouvelles connaissances sur des sujets peu explorés et affirme que cette, méthode requiert que le nombre d'interviewés doit être compris entre 6 et 12.

Nous avons alors suivi leurs recommandations, en effet deux groupes de 12 et de 11 interviewés chacun ont été constitué soit un nombre d'échantillon total de 23 interviewés.

Les intervenants sont d'une part des experts constituées des chercheurs en management et des enseignants universitaires d'autre part des experts comptables ayant un âge moyen de 35 ans.

Notre méthodologie se décompose de trois phases, d'abord: la première consiste en la présentation et précision de l'objet de la réunion, les différentes consignes à suivre afin de créer une atmosphère de confiance en remerciant les répondants pour leur interaction et le temps consacrée à la réunion. Ensuite, la seconde phase consiste à cerner, se focaliser et approfondir les connaissances des outils à utiliser (Stimulation de l'implication de chaque répondant et veiller à la dominance). Enfin, la phase de validation des connaissances ; des idées et des conclusions des répondants, il est question d'énoncer ce qui a été dit.

1) L'approche sémantique amont : Phase de création des scenarios

Une fois les entretiens retranscrits, une analyse de contenu a été effectuée par le logiciel Tropes®1, pour dégager les dimensions importantes pour la prise de décision. Un scénario2 a été créé grâce au plan sémantique bâti à partir des thèmes évoqués par ces derniers. Cela a permis l'élaboration d'une grille d'analyse pour cerner les dimensions citées. Le scénario créé a été utilisé par le modèle Tropes® comme grille automatique agissant sur les textes

recueillis par extraction des phrases permettant de sélectionner les affirmations pour quantification.

2) Recueil des expressions et création du scénario

L'échantillon est composé de 24 personnes travaillant dans le secteur hôtelier. L'analyse a été réalisée grâce à Tropes® sur le corpus (des deux réunions de groupe). Des scénarios ont été constitués suite à des regroupements de mots et/ou de classes d'équivalents. Ces groupes sémantiques ont été hiérarchisés sur plusieurs niveaux de profondeur.

3) Interprétation et analyse des résultats

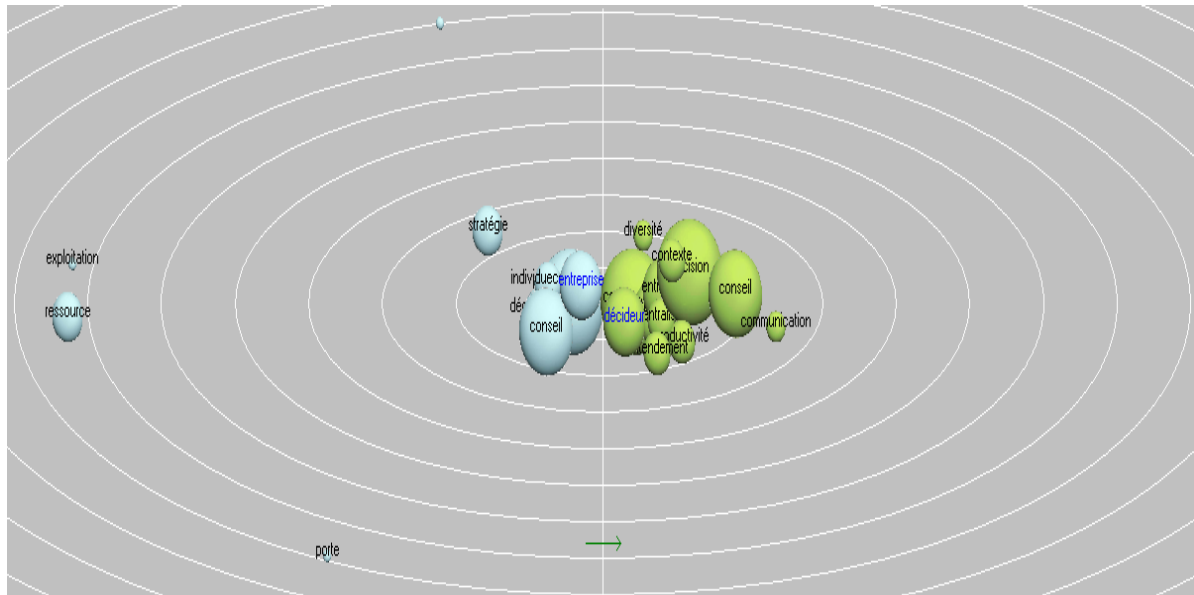
Dans ce qui va suivre, nous allons présenter notre démarche qui vise à relever les phrases et les mots qui appartiennent aux mêmes groupes sémantiques dans le but d'envisager l'évaluation des variables affectant la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise.

La quantification a été faite par la suite grâce au calcul des fréquences d'apparition de chaque mot dans le but de connaître leurs importances (Annexes 1)

- **Application des scénarios comme grille d'analyse**

Grâce à Tropes®, il était possible de procéder à la quantification, le traitement de la concentration relationnelle entre les thèmes et l'identification de leurs densités relationnelles et leurs poids. Afin de pouvoir interpréter les graphiques, il est essentiel de connaître les commandes de Tropes® et les significations des graphiques qu'il génère. Les références sont représentées par des sphères dont la grandeur est proportionnelle au nombre d'occurrences. La distance entre les différentes références est proportionnelle au nombre de relations qui les lient. C'est-à-dire que plus les deux classes sont proches, plus elles possèdent des relations en commun et vice versa.

Scenario 1: Entreprise /décideur



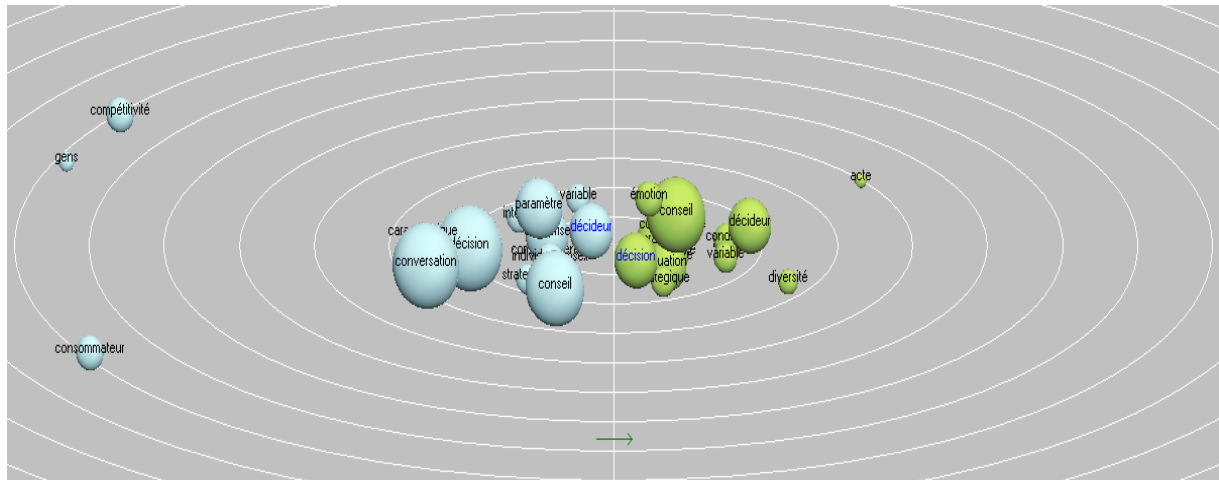
Plusieurs facteurs sont très liés entre eux avec un encombrement au centre de la carte et avec une densité relationnelle. Ces facteurs sont cités par un nombre très important des contributeurs. Cela indique qu'ils sont très liés avec l'entreprise et le décideur.

L'évocation de ``l'entreprise`` a été associée au ``décideur`` par les participants .la décision a été mentionné plusieurs fois par l'animateur.

La conversation et décentralisation ont été considérées comme indispensables au décideur selon les participants. Les autres termes mentionnés sont dispersés autour du centre (communication, conseil, ressource stratégie, communication, décision,.....)

La PDS au sein de l'entreprise constitue un objet d'étude complexe par excellence cause de son aspect multidimensionnel. En effet, la composante *prise de décision* renvoie à une dimension cognitive, tandis que la composante *organisationnelle* renvoie à une dimension collective et sociale. Comme le montre (Nutt ET Wilson ,2010, p. 3): "*Strategic decisions emphasize the social practice of decision making as it is carried out among and between individuals in the organization. When studying decision making, both the organizing of decision activity as a collective phenomena and the cognitive processes of individual decision makers take centre stage*". La composante sociale de la prise de décision stratégique fait que les modèles classiques de la prise de décision à l'échelle individuelle ne peuvent s'appliquer à la PDS (Nutt & Wilson, 2010).

Le scénario 2 décideur /décision



On peut déduire d'après ce graphique une forte relation entre décideur et décision.

La littérature reconnaît le conseil d'administration, les directeurs généraux et les équipes de direction comme principaux décideurs dans les organisations. (McNulty et Pettigrew, 1999).

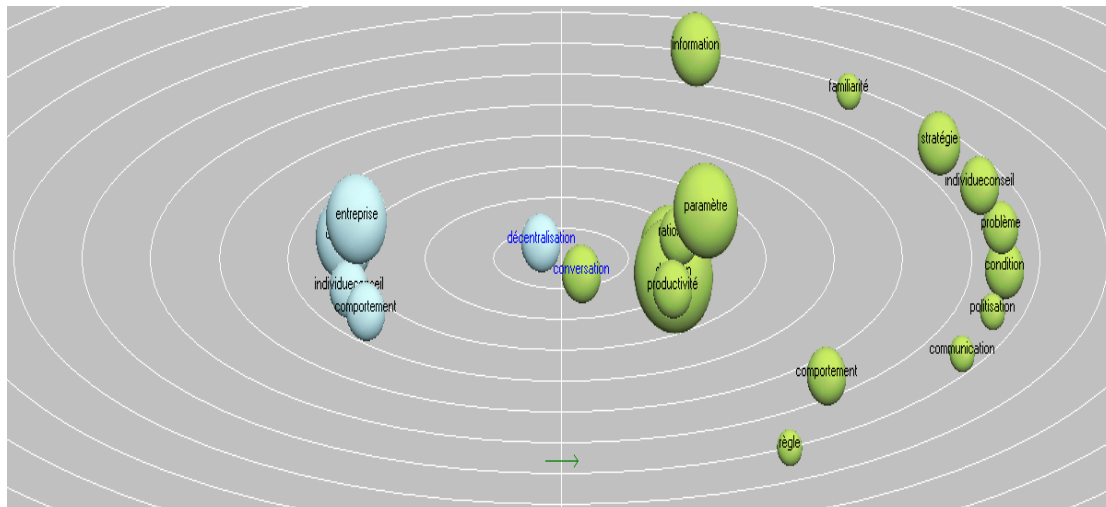
Dans cette étape, le mot ``décideur`` avait une attention particulière de la part de l'animateur au cours des entretiens. Les participants l'ont associé en retour aux mots ``décision``. En essayant de connaître tous termes en rapport avec décideur, le terme qui a été le plus évoqué par les participants sont de grandes tailles et se rapprochent de l'axe avec un encombrement au centre de la carte et avec une densité relationnelle. Ils ont le plus répété les termes ``conversation, conseil, situation, paramètre, stratégique, contexte, connaissance,...``.

La decision est définie comme *“important, in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set”* (Mintzberg, Raisinghani, et Théorêt ,1976) (p. 246)

(Pettigrew ,1999) reconnaît que les membres de l'organisation influencent la prise de décision en «façonnant les idées qui forment le contenu de la stratégie de l'entreprise et les méthodologies par lesquels ces idées évoluent».

(Minzberg, 1975) affirme quant à lui que les PDG sont les décideurs ultimes dont l'efficacité repose sur leur compréhension de leur propre travail

Scenario 3 décentralisation /conversation



D'après ce graphe on trouve une relation entre la décentralisation de la structure de l'organisation et la conversation. La notion de décentralisation a été associée à ``la conversation`` par les participants. (Hrebiniak and Snow ,1982) constate que la participation et l'interaction entre les membres de l'équipe de gestion et le top management entraîne un engagement important envers les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Cela, à son tour, sert à assurer la mise en œuvre réussie de la stratégie choisie par l'entreprise (cité dans Dess & Priem, 1995). (Smith et Kofron ,1996) croient que les cadres supérieurs jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre - pas seulement la formulation.

D'où on peut déduire que l'interaction et la participation dans le processus de prise de décision dans l'entreprise conduit à un meilleur consentement au sein de l'entreprise. La structure de l'organisation peut être décrite de plusieurs manières. (Van de Van 1076, Frederickson, 1986) définissent la structure de l'organisation comme trois degrés de formalisation, intégration et centralisation. (Dean and Sharfman ,1996) affirme que ``le manager qui collecte l'information et utilise les techniques d'analyse prennent des décisions qui sont plus efficace que ceux qui ne le font pas.

D'après le graphique on déduit que les participants ont cités plusieurs fois dans leurs discours les dimensions (``décision``, ``entreprise``, ``rationalité, ``comportement`` et conseil``) qui ont tous été associés à la conversation.

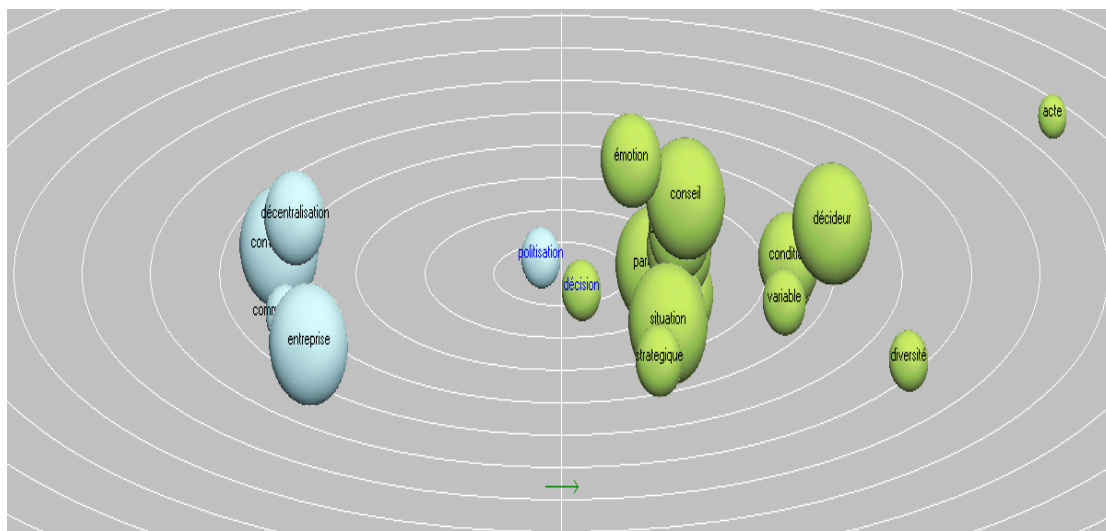
Dans le champ de la stratégie, la présence de la communication ou encore la conversation a toujours été implicite dans le discours sur la formulation de la stratégie. La communication servait à la collecte et au traitement des données utiles à l'élaboration des plans d'action. De même plusieurs travaux en management ont évoqué la nécessité de la communication latérale au sein de l'entreprise et son effet positif sur la prise de décision (Tannwnbaun, 1968).

D'autres auteurs (Laroche et Nioche, 1994) se sont intéressés au ``microprocessus`` de la décision stratégique. Ils stipulent que la communication est le lien entre la cognition et l'action (Donnellon *et al.* 1986) et que le processus cognitif émane de la discussion.

Dans ce même ordre d'idée (Bettis et Prahalad, 1995) affirment que la stratégie a été décrite comme un processus de création de logique dominante ou encore comme la négociation d'une structure de signification (Walsh et Fahey, 1986).

En effet, la communication est un outil de gestion stratégique aidant à comprendre et à influencer le processus de formulation (Gioia *et al.*, 1994).

Scenario 4: Politisation /décision



Ce graphique montre une relation entre la politisation et la décision, en effet la prise de décision stratégique constitue un objet d'étude multidimensionnel. D'une part, la prise de

décision renvoie à une dimension cognitive, d'autre part la composante organisationnelle renvoie à une dimension collective et sociale.

Comme le notent (Nutt et Wilson ,2010, p. 3) : “Strategic decisions emphasize the social practice of decision making as it is carried out among and between individuals in the organization. When studying decision making, both the organizing of decision activity as a collective phenomena and the cognitive processes of individual decision makers take centre stage”. La composante sociale de la prise de décision fait que les modèles classiques de la prise de décision à l'échelle individuelle ne peuvent s'appliquer à la prise de décision stratégique (Nutt & Wilson, 2010).

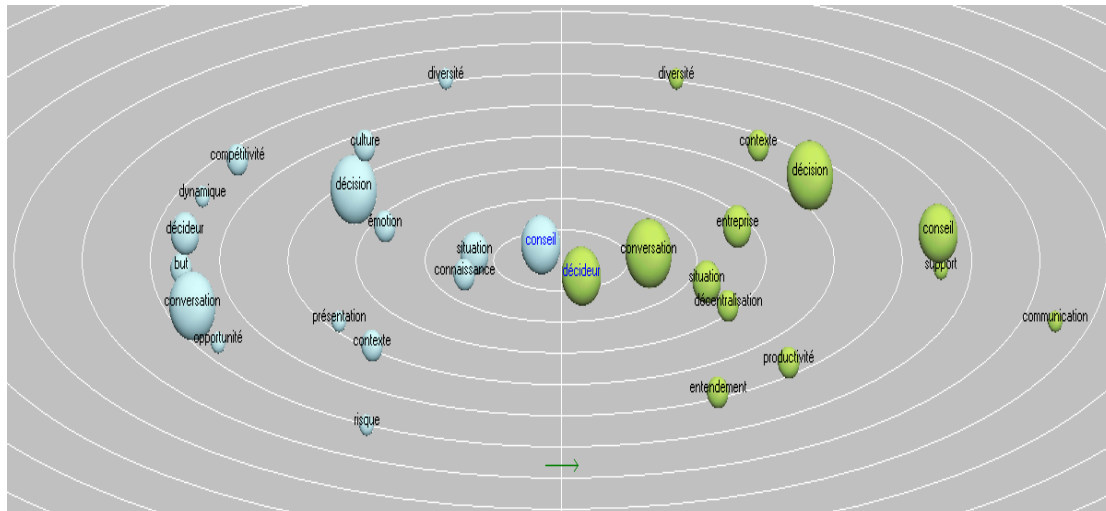
L'évocation de la ``politisation`` a été associée à la ``décision`` par les participants. La décentralisation, le conseil, la conversation, le contexte et l'émotion ont été considérées comme indispensables à `` la décision`` selon les participants.

Les autres termes mentionnés sont dispersés sur tout le graphe (``diversité``, 1``acte``, ``condition``, ``action``, ``entreprise``,.....)

La dimension de politisation n'est pas toujours prise en considération par les décideurs. Cette dernière est considéré comme une dimension ``douce`` qui traite les interactions entre eux. La communication ou encore la conversation est un élément primordial dans la prise de décision stratégique.

En effet, les décisions ne peuvent pas être prise d'une manière individuelle et suscite une communication et une négociation entre les divers membres participant à la prise de décision (Mintzberg et al, 1976, Pettigrew, 1973, Hickson et al, 1986)

Scenario 5: conseil/décision



On constate que le conseil possède une forte dépendance avec le décideur.

Il est un élément clé de la décision, il se caractérise par les recommandations nécessaires à la prise de décision. (Pu and Chen 2005; Chen and Pu 2009) affirme que la recommandation a un rôle essentiel dans l'aide de l'utilisateur dans la prise de décision. Dans ce même ordre d'idée (Haubl and Trifts 2000) montrent l'effet des agents de recommandation sur l'efficacité et la qualité de décision d'achat pris par l'utilisateur.

Dans la dernière étape, les dimensions ont été citées afin de voir à chaque fois la réaction des participants face à cela. La dimension de conseil a été abordée. Cette dernière a été associée au ``décideur`` de la part des personnes présentes. D'autres part mots ont été fortement mentionnés par l'animateur comme ``décision, conversation, contexte, entreprise``. La réaction des participants a fait ressortir plusieurs termes de différentes importances dispersés sur tout le graphique (communication, support, risque, opportunité, productivité, décentralisation). Le conseil signifie communiquer, négocier et aider le décideur dans la sélection et le choix de la bonne alternative pour une bonne prise de décision.

En effet, la communication ou encore la conversation est un élément central dans la prise de décision. (Woodman et al 1976) stipule que, << "La décision est le choix exercé par l'intermédiaire d'un ou plusieurs personnes entre une multitude d'options afin d'aboutir à une solution optimale et satisfaisante à un problème donné. >>. Ce choix est fait suite à une communication, négociation et recommandation de la meilleure alternative à choisir.

D'après la littérature il existe une relation directe entre la communication et la décision stratégique. (Alexander, 1985 ; Rapert & Wren, 1998; Peng & Litteljohn, 2001; Heide & Grønhaug & Johannessen, 2002; Rapert & Velliquette & Garretson, 2002; Forman & Argenti, 2005; Schaap, 2006) affirment que la communication est très importante dans l'implémentation de la stratégie.

Cette dernière est primordiale pour le conseil, on devrait bien négocier et communiquer pour pouvoir conseiller d'où on peut déduire une relation indirecte entre le conseil la décision stratégique.

IV. Discussion

La décision qui est définie selon (**Woodman et al 1976**) : << "La décision est le choix exercé par l'intermédiaire d'un ou plusieurs personnes entre une multitude d'options afin d'aboutir à une solution optimale et satisfaisante à un problème donné. >>. De cette définition révèle que la décision est prise de manière collective, d'où il s'avère nécessaire une bonne interaction et conversation entre les différents membres.

En effet, et d'après la littérature, les membres de l'organisation influencent la prise de décision (Pettigrew (1999)) et ceci par leurs idées, interaction et intervention leurs du processus de la prise de décision. De même dans notre étude on constate un lien fort entre le décideur et la décision

Par ailleurs, nous constatons que d'après plusieurs recherches la décision est décentralisée, c'est à dire la direction délègue une partie de son pouvoir à des échelons intermédiaires. Dean et Sharfman (1996) affirment que `` le manager qui collecte l'information et utilise les techniques d'analyse prennent des décisions qui sont plus efficace que ceux qui ne le font pas.

D'après notre étude nous pouvons affirmer que la décentralisation de la décision a un effet positif sur la qualité de la prise décision stratégique, d'ailleurs (Hrebiniak and Snow 1982) constate que la participation et l'interaction entre les membres de l'équipe de gestion et le top management entraîne un engagement important envers les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

Cette décentralisation est bâtie sur la communication et la politisation entre les divers membres de l'équipe de prise de décision. D'après la littérature, il existe une relation directe entre la communication et la décision stratégique. (Alexander, 1985; Rapert & Wren, 1998; Peng & Litteljohn, 2001; Heide & Grønhaug & Johannessen, 2002; Rapert & Velliquette & Garretson, 2002; Forman & Argenti, 2005; Schaap, 2006) mettent en évidence l'importance de la communication et son impact sur la prise de décision.

L'adoption de la décision de groupe au sein de la prise de décision stratégique peut contribuer positivement à l'amélioration de la qualité de prise de décision de l'entreprise.

(Damero2000), a traité le concept de coopération et son importance dans la prise de décision et il l'a définie comme ``une activité fondée sur l'existence d'une relation de dépendance et de complémentarité entre acteurs`` ce qui a amené à rapprocher la notion de coopération à la notion de solidarité organique, solidarité mécanique évoquée par (Drukheim, 1930).

La coopération entre les diverses participant à la prise de décision conduit à considérer l'ensemble des participants comme un processus coopératif liée qui aboutissent à une décision collective. En effet dans un processus de décision stratégique, les décideurs passent par une collecte de points de vues des divers membres puis par une analyse de ces derniers afin de finir par choisir une alternatives aboutissant à une meilleure décision pour l'entreprise.

On peut déduire que la prise de décision est basée sur la communication latérale et coopération entre les divers membres de l'organisation afin d'effectuer le meilleur choix d'alternatives et donc le décideur doit rechercher les recommandations nécessaires pour prendre la décision optimale pour son management.

Il s'avère alors nécessaire d'étudier la relation entre la recommandation et la prise de décision stratégique. Les travaux de Abdellatif, Tarek et Djlassi, Mohamed Fadhel (2017) ont montré que le processus de recommandation doit aboutir à une décision. Ils ont affirmé que le processus de recommandation passe par trois étapes à savoir l'identification des produits à recommander, la structuration et la collecte des recommandations et enfin la décision et le choix de la recommandation appropriée.

Tout comme le processus de décision qui passe par la collecte des données relatifs à la décision, puis l'étude des diverses alternatives proposées par les membres participant à la décision (les recommandations proposées) et enfin le choix de la décision stratégique à implémenter.

De ce fait, on peut déduire que la recommandation est une partie intégrante dans la prise de décision. Ainsi, nous pouvons affirmer que la recommandation est l'un des socles de la décision stratégique.

V. Conclusion

Cette recherche se situe au centre de deux thématiques : la prise de décision stratégique et la recommandation, en s'intéressant aussi bien à la relation entre le décideur et la décision qu'à la relation entre les décideurs et leurs subordonnées.

Sur le plan théorique, cette recherche rejoint les études s'intéressant aux facteurs influençant la prise de décision. Son intérêt théorique est de répondre à la problématique qui jusqu'à présent et à notre connaissance, n'a pas été traitée auparavant. Sur le plan managérial, cette étude permet de guider les décideurs afin de mieux étudier, choisir et appliquer la bonne décision dans le but d'améliorer la qualité de la décision stratégique choisie.

Cela est très bénéfique et opportun surtout avec l'avènement des nouvelles technologies et l'augmentation de la concurrence entre les entreprises

Les résultats de l'étude confirment la multidimensionalité de la prise de décision stratégique. Ces dimensions variant selon le contexte de la décision les membres de la décision puisque la décision variant d'une organisation à une autre.

Afin de pallier les limites de la présente recherche, il serait donc intéressant de varier les recherches sur les facteurs influençant la prise de décision stratégique, et étudier l'impact de la recommandation sur la qualité de la prise de décision. Il s'avère aussi nécessaire d'étudier le système de filtrage de recommandation et leur importance sur la décision stratégique.

VI. Bibliographie

- 1- Abdellatif, Tarek, "A Semantic Study of the Recommendation Process for a Prestation of Touristic Services"; BEHAVIORAL MARKETING eJOURNAL, Vol. 8, No. 2: Jan 8, 2016. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2703520>
- 2- Abdellatif, Tarek and Djlassi, Mohamed Fadhel, "Process Analysis of Recommendations for a Touristic Service Provision"; Journal of Humanities and Cultures Studies R&D; 2, No.1, 11 January 2017
- 3- Belkin N. J., Croft W. B. « Information filtering and information retrieval: Two sides of the same coin? » Communications of the ACM. 1992. Vol. 25, n°12,p. 29 39.
- 4- Bettis et Prahalad (1995), "The dominant logic: Retrospective and extension, Strategic management journal, Wiley Online Library, 1995, DOI: 10.1002/smj.4250160104"
- 5- Chen and Pu 2009, Predicting user interests from contextual information, Proceedings of the 32nd international ACM ..., 2009 - dl.acm.org
- 6- Cray et al (1991), Explaining decision processes, Journal of ..., 1991 - Wiley Online Library
- 7- Dean, J.W. Jr. & Sharfman, M.P. (1996). Does decision process matter ? A study of strategic decision making effectiveness. Academy of Management Journal. 39, 368-396.
- 8- Desreumaux, A., Romelaer, P. 2001. Investissement et organisation. Dans Charreaux G.(Coord.), Images de l'investissement, Vuibert, p. 61-114.
- 9- Desreumaux, A. 1993. Stratégie. Éditions Dalloz, 447 p.
- 10- Elbanna, S., Child, J. 2007. Influences on strategic decision effectiveness : development and test of an integrative model. Strategic Management Journal 28 : 431-453
- 11- Fredrickson, J.W. 1986. The strategic decision process and organizational structure. Academy of Management Review 11 (2) : 280-297
- 12- Froman et Argenti (2005), How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study Corporate Reputation Review, 2005 - Springer,
- 13- Gavard-perret et al (2008), "Méthodologie de la recherche, Editions Pearson ..., 2008 - pearsonelt, chapitre 1".
- 14- Gioia D.A., Thomas J.B., Clark S.M. et Chittipeddi K. (1994), "Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence". Organization Science, p 363-383
- 15- Goldberg et al (1992), Using collaborative filtering to weave an information tapestry, Communications of the ACM, 1992 - dl.acm.org
- 16- Goldberg et al (1992), Using collaborative filtering to weave an information tapestry, Communications of the ACM, 1992 - dl.acm.org
- 17- Heide, M., Grønhaug, K., and Johannessen, S. (2002). „Exploring Barriers to The Successful Implementation of a Formulated strategy". Scandinavian Journal of Management, 18, 217-231.

- 18- Häubl.G, Trifts .V(2000),“Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids, Marketing science, 2000
<https://doi.org/10.1287/mksc.19.1.4.15178>
- 19- Hickson, D.J., D.C. Wilson, D. Cray, G.R. Mallory, and R.J. Butler, Top Decisions: Strategic 23 Decision-Making in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1986.
- 20- Herbiniak et snow 1982, Top-Management Agreement and Organizational Performance ,Human Relations, 1982 - journals.sagepub.com
- 21- Hickson D. (1986), “Top decisions- Strategic decision making in organizations”
- 22- Nielsen J. Usability Engineering, chapter” What is Usability”, Academic Press, pages 23-48., Cambridge, MA, 1993.
- 23- Nutt et wilson,(2010),Strategic Decision Making, Wiley Encyclopedia of Management, 2010 - Wiley Online Library
- 24- Nutt, P.C. 1984. Types of organizational decision processes. Administrative Science Quarterly 29 : 414-450.
- 25- Peng et Litteljhon 2001,International Journal of Contemporary Hospitality Management, International Journal of Contemporary ..., 2001 - emeraldinsight.com
- 26- Pettigrew, A.M. (1973), Politics of Organizational Decision-Making. London, Tavistock.
- 27- Pettigrew, A.M. 1992. The character and significance of strategy process research. Strategic Management Journal 3 : 5-16.
- 28- Pu and chen (2005),Scalable collaborative filtering using cluster-based smoothing,Proceedings of the 28th ..., 2005 - dl.acm.org
- 29- Quinn R.E. et Rohrbaugh J. (1981). A competing values approach to organizationaleffectiveness. Public Productivity Review, 5(2), p. 122–140.
- 30- Rapert et Wren (1998),Service quality as a competitive opportunity,Journal of Services Marketing, 1998 - emeraldinsight.com
- 31- Schaap, J.I. (2006). „Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry“. UNLV Gaming Research & Review Journal, 10, 13-37.
- 32- Shrivastava, P., Grant, J.H. 1985. Empirically derived models of strategic decision making processes. Strategic Management Journal 6 : 97-113.
- 33- Simon.H,1977 “Sciences of Management Decsion,New Jersy,Prentice Hall,Administration et processus de decision “,3 eme edition,Paris,Edition Economica,197
- 34- Stein, J. 1981. Strategic decision making methods. Human Relation 34 (11) : 917-933.
- 35- Tannenbaum, A.S., Control in Organizations,McGraw-Hill, New York, 1968.
- 36- Van De Van, A.H. (1976). A framework for organizational assessment. Academy of Management Review. 1, 64-78.
- 37- Walsh et fahey 1986,The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making,Journal of management, 1986 - journals.sagepub.com

- 38- Woodman et al (1976), Creativity and strategic management: Individual and group considerations concerning decision alternatives in the top management teams, Journal of Managerial Psychology, 2004 - emeraldinsight.com

Annexe 1 :***La sémantique :***

Elle est considérée en linguistique comme une discipline permettant d'étudier la signification accordée aux formes et expressions des langues naturelles. Cela est possible par l'intermédiaire de la connaissance des sens des mots dans un texte. Elle est définie selon Kreidler (1998) comme l'étude de comment les langues organisent et expriment des significations. L'analyse sémantique s'intéresse à la signification d'une phrase et des mots qui la compose par l'intermédiaire des calculs. Elle est là pour essayer de répondre à des questions relatives à la signification des mots. L'utilité de la sémantique est fonctionnelle et structurelle puisque la signification d'une phrase doit être calculée sur la base de la signification de ses mots le composant. De plus, les mots ne sont plus de simples dénominations mais plutôt comme des termes d'un système de relations lexicales à l'origine de leur valeurs et signification différentielle. Il serait intéressant d'utiliser l'analyse sémantique puisque elle nous renseigne sur des informations qui peuvent ne pas être explicitement dit mais pensé par exemple en connaissant la fréquence de répétitions d'un mot. L'analyse sémantique permet aussi de se concentrer sur les termes employés et à leurs interrelations. Dans notre article on s'intéresse à connaître la manière de penser et les préférences exprimées par les interviewés (unité sémantique) plutôt que l'étude du texte dans son intégralité. Les focus group vont permettre de collecter des idées par l'intermédiaire du langage des personnes qui est un type de comportement.

Tropes :

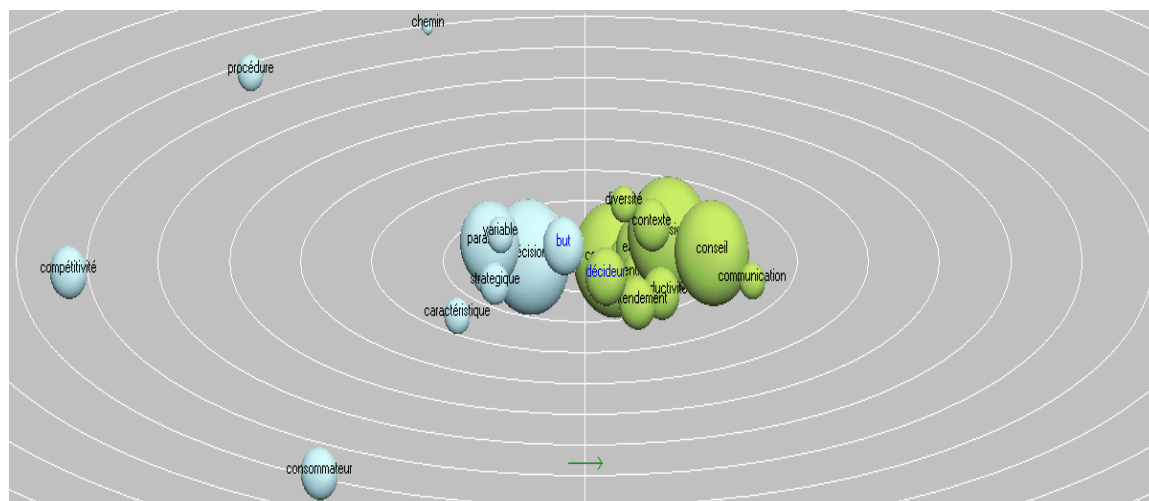
Tropes est un logiciel d'analyse sémantique de textes utilisé par de nombreux professionnels. Il existe et évolue depuis 1994. Il a été inventé par Pierre Molette et Agnès Landré, sur la base des travaux de Rodolphe Ghiglione.

C'est un logiciel performant en analyse de discours en langue française. Il permet de faire un traitement complexe visant à affecter tous les mots significatifs dans des catégories, procède à l'analyses de l'occurrence en sous catégories, à étudier leur ordre d'arrivée à la fois à l'intérieur des propositions, et sur l'intégralité du texte.

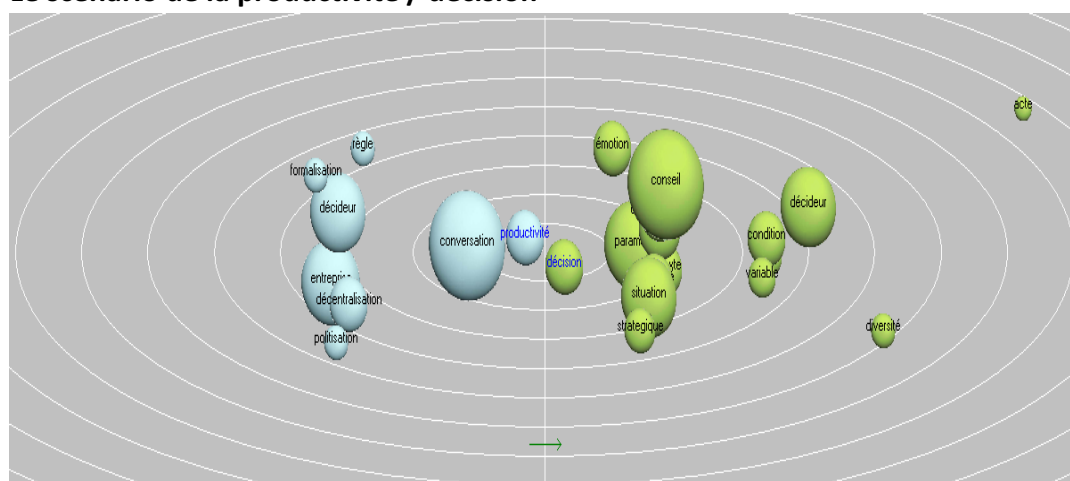
Tropes possède une très grande capacité à opérer une série d'analyses stylistiques, syntaxiques, sémantiques et a l'avantage de présenter les résultats sous la forme de chiffrages, de rapports ou de représentations graphiques permettant de mieux comprendre un texte et repérer tous les concepts.

Annexe 2

Le scenario but /décision



Le scenario de la productivité / décision



Le

scenario de situation /decision

