

**L'EFFET DE LA STABILITE DE LA PRISE DE DECISION  
SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE - CAS DE LA  
GRANDE ENTREPRISE –**

**THE EFFECT OF STABILITY IN DECISION-MAKING ON  
COMMERCIAL PERFORMANCE - THE CASE OF THE  
LARGE CORPORATION –**

**ALI BOUACHA Mohamed<sup>1\*</sup>**

Université Alger 3 (Algérie), [alibouacha.mohamed@univ-alger3.dz](mailto:alibouacha.mohamed@univ-alger3.dz)

*Reception : 24/04/2021*

*Acceptation : 22/05/2021*

*Publication : 30/06/2021*

**Résumé :**

Cet article scientifique a pour objectif de définir : les processus de décision, leurs différents mécanismes et modes de préparation et leurs composants, ainsi que leurs étapes, d'une part, la performance dans les entreprises économiques, d'autre part, et enfin, une étude quantitative sur l'effet de la stabilité dans la prise de décision sur la performance commerciale en étudiant le cas d'une grande entreprise publique économique. Nous avons conclu que la décision relative à la participation aux soumissions influence relativement la performance commerciale alors que cette dernière n'est pas influencée par la décision de passation de contrats de gré à gré.

**Mots clés :** Processus de décision, performance, grande entreprise.

**Classification JEL :** L29; L25.

**Abstract :**

This scientific article aims to define: decision-making processes, their different mechanisms and modes of preparation and their components, as well as their stages, on the one hand, performance in economic enterprises, on the other hand, and finally, a quantitative study on the effect of stability in decision-making on business performance by studying the case of a large public economic enterprise. We have concluded that the decision to participate in tenders has a relative influence on business performance, whereas the latter is not influenced by the decision to enter into private contracts.

**Keywords:** Decision process; performance; large enterprise.

**JEL Classification :** L29; L25.

## **Introduction :**

la prise de décision est un processus caractérisé par la complexité, la raison en est due d'une manière générale aux changements survenus dans l'environnement des entreprises économiques, ces dernières se sont retrouvées dans des situations qui ne se répètent pas périodiquement comme elles l'étaient dans le passé, lorsque les managers avaient l'habitude de recourir à la mémoire collective de l'institution comme aide à la décision, or il n'est plus possible de s'appuyer sur le passé pour prendre les décisions appropriées, d'où la nécessité d'utiliser des méthodes et techniques statistiques dans la prise de décision sous forme de modèles quantitatifs en complément aux systèmes d'informations conventionnels, l'objectif est de collecter les moyens appropriés pour piloter la performance en général, et ce, dans le cadre de l'atteinte des objectifs ciblés. L'orientation de l'entreprise vers son marché, et donc vers ses clients en particulier, a fait de la stimulation de la performance commerciale le pilier le plus important pour mesurer l'efficacité de la stabilité dans la prise de décision.

### **a) Problématique de l'étude :**

La principale problématique abordée dans cette étude scientifique pourrait être formulée comme suit :

Quel est l'effet de la stabilité dans la prise de décision sur la performance commerciale des entreprises économiques ?

De cette problématique principale on peut déduire les questions suivantes :

Comment analyser les éléments qui façonnent les processus de décision dans les entreprises économiques ?

Quelle est la vision pratique de l'analyse des performances des entreprises économiques ?

Y a-t-il un effet de la stabilité dans la prise de décision sur la performance commerciale des entreprises économiques ?

### **a) L'importance et les objectifs de l'étude :**

L'importance de cette étude scientifique réside dans le fait qu'elle traite d'un sujet important lié à la gestion moderne, ainsi que d'enrichir la recherche dans le domaine de la prise de décision. Aussi, nous visons, à travers cet article scientifique, à présenter les composants des processus décisionnels, à identifier les éléments les plus importants de la mesure de la performance, ainsi qu'à étudier et analyser l'effet de la stabilité dans la prise de décision sur la performance commerciale des entreprises économiques.

**b) Méthodologie d'étude et outils utilisés :**

Cette étude s'est appuyée sur l'approche inductive, largement utilisée dans les études dépendant de l'économétrie. Quant au modèle d'étude, nous avons utilisé le vecteur d'auto-régression VAR, et nous nous sommes également appuyés sur un ensemble d'outils, à savoir les tests statistiques par lesquels on peut atteindre les objectifs de l'étude par l'analyse du cas pratique, quant au traitement des données de l'étude, nous avons exploité le software Eviws8.

**c) Les axes de l'étude :**

Nous avons scindé cette étude scientifique en trois axes principaux comme suit :

- Les processus de prise de décisions ;
- Les éléments d'analyse des performances dans les entreprises économiques ;
- L'Analyse de l'effet de la stabilité dans la prise de décision sur la performance commerciale des entreprises économiques.

**e) Etudes antérieures :**

Dans le cadre de cette étude, nous avons pu trouver des recherches en rapport avec le sujet abordé et qu'on peut les présenter succinctement comme suit :

- **L'étude de la Chercheuse Hanan Mahida**, intitulée « Pilotage Organisationnel et performance de l'entreprise », (Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, Algérie, 2016). Dans cette étude, la chercheuse a abordé la question du renouvellement de la perspective de la gestion de la performance dans les entreprises algériennes et les méthodes qu'ils adoptent dans la conception du leadership organisationnel, en fixant des paramètres pour améliorer les performances selon un modèle basé sur les incitations aux opérations d'exportation dans ces entreprises, et elle a conclu, après une étude statistique de 42 entreprises algériennes, qu'il y a un impact de l'utilisation des moyens de leadership, d'analyse préventive et de gestion des risques sur la performance, et par contre, cette dernière se limite à la fois à la taille de l'établissement et aux compétences professionnelles en son sein.

- **L'étude du Chercheur Mohamed BOUAMAMA**, intitulée « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bords », (Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France, 2015), Dans cette étude, le chercheur a abordé les facteurs qui expliquent l'importance des indicateurs de performance dans les moyennes entreprises en utilisant les différentes composantes du tableau de bord, et cette étude s'est conclue

par l'élaboration d'un modèle standard, qui a été testé au niveau de 156 moyennes entreprises en France, pour expliquer l'importance des tableaux de bord dans la gestion de la performance.

- **L'étude du la Chercheuse Ryma El-Sayed Ayoub**, intitulé « Pilotage de la performance : quelle modélisation par activité et par processus ? Analyse de la convergence entre la qualité et le contrôle de gestion », (Thèse de doctorat, Université de Nantes, France, 2014). Dans cette étude, la chercheuse a abordé les convergences entre les systèmes de contrôle de gestion et de management de la qualité en développant un modèle tangible et illustratif, et cette étude a conclu, que la confection de ce modèle ne suffit pas à neutraliser les problèmes résultant de la différence entre les systèmes de contrôle de gestion et de leadership de la performance.

### **1. Les processus décisionnels dans les institutions économiques :**

On peut définir la décision en se référant à Jaques Mèlèse (l'un des piliers du domaine de la recherche opérationnelle en France, depuis 1955, qui a introduit la méthode de la pensée systémique) en disant que la décision est un comportement humain qui permet de faire un choix en cas d'information partielle (Charron & Sépari, 1998, p. 284). La décision est un ensemble d'actions rationnellement choisies parmi les possibilités disponibles, pour réduire le taux d'incompatibilité perçu dans un problème donné, et ce choix suppose que l'information est traitée selon des critères particuliers avec la volonté d'enquêter, tandis que le Chercheur canadien en Management Henry Mintzberg avance que la décision est un processus constamment soumis à des choix (Charron & Sépari, 1998, p. 285). La prise de décision est considérée comme l'un des processus modernes dans les départements des entreprises économiques, car elle a attiré l'attention des chercheurs chevronnés dans le domaine de Management, et parmi eux on peut citer dans ce contexte par thème :

#### **1.1. Les processus de décision systématiques :**

Ces processus se constituent de trois composantes, telles que développées par Dave Ulrich (économiste et co-fondateur du Bureau d'études Américain RBL, spécialisé dans la gestion des ressources humaines et le leadership) : intention, action et évaluation des résultats, cependant, il est clair que cette liste ne contient pas une base adéquate pour l'analyse, en particulier du point de vue fonctionnel (Cuendet, 1982, p. 72). La décision peut être considérée comme un modèle analogique ou comme un système informatique dont les éléments sont les suivants (Cuendet, 1982, p. 73):

- informations enregistrées sous forme d'icônes ;
- des processeurs d'information affectés à l'exécution du processus de filtrage et d'identification ;

- Programmes ou règles qui intègrent les différentes informations traitées (programmes logarithmiques).

En dépit de ces éléments, ce modèle reste insuffisant pour tracer le comportement du décideur, car il manque d'une définition échelonnée qui en fait un processus de manière à permettre d'étudier la décision.

### **1.2. Les processus de décision selon l'économiste Drucker :**

La prise de décision est considérée comme un processus systématique qui repose principalement sur l'effort intellectuel d'un groupe d'individus au sein de l'organisation, de sorte que la définition de la relation entre ces individus permettra de cadrer le résultat final de la décision ainsi que sa diffusion aux exécutants. Drucker propose une analyse du phénomène de décision d'un point de vue fonctionnel, comme suit (Drucker, 2002, p. 15) :

#### **1.2.1. Définir le problème :**

C'est l'étape préliminaire pour clarifier la situation, pour tenter de répondre à la question : quel est le problème ? C'est une étape d'identification des idées et de cadrage du problème rencontré par le décideur.

#### **1.2.2. Analyse du problème :**

Tous les éléments permettant de donner une idée claire du problème à résoudre sont recensés : étendue, degré, gravité. Ces éléments sont examinés, triés et évalués pour en déduire la décision appropriée.

#### **1.2.3. Recherche de différentes solutions possibles :**

Si une solution unique au problème est proposée, alors cette solution sera sûrement la pire, ce qui signifie que chaque décision reflète la subjectivité du décideur, et pour l'éviter, plusieurs solutions doivent être prédites. Chacune d'entre elles repose sur une priorité précise, car la recherche de solutions multiples demande de gros efforts de la part du décideur, qui doit faire preuve de créativité, car cette étape incarne sa responsabilité.

#### **1.2.4. Les processus de décision selon Hermann Simon :**

Simon (économiste et entrepreneur allemand, qui dirige le bureau de conseil Simon-Kucher and Partners spécialisé en stratégie et marketing) est l'un des chercheurs qui ont influencé le thème des processus de décision dans les organisations économiques, par ses travaux, il distingue trois étapes lors de l'occurrence d'une décision, à savoir : Intelligence, modélisation et choix, chacune d'elles peut être interprétées comme suit :

### **1.2.5. Intelligence :**

Il s'agit de rechercher les conditions externes qui suivent la réalisation de l'existence d'un problème qui nécessite de prendre une décision, à travers cette définition, Simon voulait démontrer que cette étape concerne l'analyse de l'environnement conduisant à la connaissance des conditions motivant la décision, le décideur doit donc constamment examiner son environnement (Mansencal & Michel, 2004, p. 2).

### **1.2.6. Modélisation :**

Cette étape est consacrée à essayer de trouver des solutions possibles correspondant aux différents aspects du problème. Tout d'abord, la situation est examinée et un avis préliminaire est donné sur son évolution, puis le problème est divisé en éléments, après quoi les informations obtenues sont organisées selon une synthèse cohérente (Sole & Fiol, 2004, p. 3), pour Simon, cette activité conduit à la découverte, au développement et à l'analyse de diverses actions pour résoudre un problème.

### **1.2.7. Choix :**

Lors de cette étape, une action est choisie parmi les actions qui sont comptées et visualisées, et la solution choisie est celle qui reflète l'étendue des performances souhaitées et les obstacles à l'atteinte des objectifs, il convient au décideur aussi de scruter ses justifications, même si celles-ci restent implicites, et malgré cela, le choix demeure subjectif, et la décision au final est un acte fondé sur l'application des critères personnels du décideur (Cuendet, 1982, p. 92).

## **2. Étapes pratiques de la prise de décision au sein des entreprises économiques :**

Les étapes pratiques de la prise de décision peuvent être expliquées en abordant d'abord les étapes de la prise de décision, puis le plan de travail et la programmation, ensuite les éléments de décision et enfin certaines des caractéristiques de décision.

### **2.1. Étapes des processus décisionnels dans l'entreprises économiques :**

Il faut faire la différence entre la prise de décision en tant que concept ponctuel et la prise de décision en tant que processus qui passe par plusieurs étapes. Wolfgang H. Staehle (économiste allemand, spécialisé en management, ses recherches se sont concentrées sur la théorie managériale) a développé un modèle hypothétique simplifié qui illustre les activités nécessaires au processus de décision (Sole & Fiol, 2004, p. 5). À travers ce modèle, le problème compris par le décideur représente le point d'entrée dans le processus de prise de décision, l'ordre est donné de mener la recherche des éléments du problème puis de proposer des solutions à comparer, de prendre une décision pour adopter la meilleure solution, puis

de commencer l'exécution de la décision après avoir préparé les éléments nécessaires à cela, après la mise en œuvre, un processus de suivi est effectué pour s'assurer que les objectifs sont atteints, le contrôle est pré- et post-opératoire, c'est-à-dire au stade de l'entrée (analyse du problème), lors de la prise de décision et de sa mise en œuvre.

## **2.2. Plan de travail et programmation :**

Edwin Rühli (professeur de Management stratégique à l'Université de Zurich en Suisse qui a travaillé comme consultant pour le gouvernement suisse et pour de nombreuses institutions suisses) a résumé les étapes du programme de décision sous la forme d'une liste de contrôle expliquant la complexité du phénomène de décision (Cuendet, 1982, p. 93), où il l'a divisé en sept étapes: définition du problème, identification des éléments centraux, définition des variables, information et distribution des instructions aux agents, mise en œuvre et contrôle, elle peut être compilée dans certains cas simples. La liste clarifie les procédures nécessaires lorsqu'il s'agit d'une question très complexe, et dans tous les cas, il est utile de respecter les étapes qui y sont indiquées, quel que soit le type de décision.

## **2.3. La recherche de l'information :**

Le deuxième aspect dans l'explication des étapes pratiques du processus de décision est la recherche d'informations, et cela nous met devant un dilemme d'un point de vue méthodologique, car il est nécessaire de savoir comment le décideur va opérer pour collecter les informations utiles et nécessaires, vu que les jugements émis par lui sont toujours incertains, même s'ils sont basés sur un agencement serré des faits et une évaluation approfondie des différentes possibilités, en raison de l'incertitude de l'exactitude des données, le décideur part du connu vers l'inconnu, ce qui signifie que l'information primaire est disponible contrairement aux informations futures, et que, au fur et à mesure le rôle et l'importance de l'information se développent au cours de la recherche.

Chaque élément d'information conduit à un niveau de perception différent. Cela permet à certains aspects du problème négligés de gagner en importance avec le temps, d'où l'importance de recourir à la mémoire collective de l'organisation : archives, avis d'experts de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, pour clarifier les processus de décision au jour le jour (Drucker, 2002, p. 17).

## **3. La performance commerciale dans les entreprises économiques :**

Discuter de la performance commerciale ne peut être dissociée d'une analyse du concept de la performance en général. Ce thème nous

renvoi implicitement aux tâches du contrôleur de gestion et à son rôle moderne dans la conception des éléments de pilotage de la performance, y compris ceux liés à son aspect commercial, c'est dans ce contexte que nous pouvons nous concentrer sur l'analyse de Michel Lebas ainsi que les indicateurs de Norton et Kaplan.

### **3.1. Le concept de la performance :**

La performance se traduit par la mesure dans laquelle l'organisation a atteint ses objectifs prédéterminés et cela comprend les résultats obtenus grâce à la contribution d'individus ou de groupes d'individus à la concrétisation des objectifs stratégiques de l'organisation, et le terme performance inclut les résultats économiques et comportementaux (Escaffre, 2011, p. 3). Tous les comportements ne sont pas classés selon le concept de performance, mais seulement celui adapté aux objectifs de l'entreprise : La performance est ce que l'organisation emploie pour faire un bon travail, par conséquent, la performance n'est pas déterminée par la procédure elle-même mais par les processus de jugement et d'évaluation, de plus, les procédures qui peuvent être mesurées sont considérées comme performance (Sonnentag & Frese, 2002, p. 4). Il convient de noter que la performance est un concept relatif en termes de mesure, car elle est liée à la fois à la circonstance et au niveau de risque, et, qu'il est donc nécessaire de préparer une référence pour comparer ce qui a été réalisé et ce qui était attendu, c'est-à-dire fixer des normes comme référence pour mesurer la performance, et la norme peut prendre plusieurs formes: Il est lié à la performance de l'activité dans son ensemble, à la performance du principal concurrent, aux objectifs de la hiérarchie, ... etc. Pour mesurer la performance de l'organisation dans son ensemble, nous nous appuyons sur un ensemble de « familles » d'indicateurs, à savoir: la performance financière, la performance organisationnelle et sociale, la performance commerciale, la responsabilité sociale de l'organisation et l'excellence opérationnelle (Barbel & Melier, 2015, p. 356), ces indicateurs nous montrent dans quelle mesure les objectifs multidimensionnels sont atteints en général, aussi il faut cerner les concepts liés à la performance en l'occurrence : « l'efficacité » et « l'efficience ».

#### **3.3.1. L'efficacité :**

L'efficacité fait référence à la relation entre les ressources et les résultats (efficience = valeur des extrants / valeur des intrants), mesurée en calculant le rapport des extrants aux intrants indépendants pour atteindre les objectifs de l'organisation, l'efficacité est liée à la question de savoir quelle quantité d'intrants (ressources, fonds et personnes) est nécessaire pour atteindre un certain niveau d'extrants ou bien un objectif spécifique, et l'efficacité signifie obtenir le meilleur avantage par rapport aux coûts, et



l'entreprise est efficace lorsqu'elle obtient l'objectif le plus élevé possible qu'elle cherche à atteindre (profit le plus élevé et la plus haute qualité) (Jacquet, 2011, p. 2).

### **3.3.2. L'efficience :**

L'efficience sert à mesurer la capacité économique de l'unité d'atteindre les objectifs prévus. Sur cette base, l'efficience de l'unité économique est mesurée par le rapport entre ses résultats réels et ce qu'elle souhaitait réaliser conformément au plan. L'efficience dans ce sens est liée au montant du produit final sans tenir compte du montant des ressources dépensées pour l'obtenir, et on peut dire d'une manière générale que l'efficience est la mesure dans laquelle l'organisation atteint ses objectifs, ou plus précisément, la capacité de l'organisation à sécuriser les ressources disponibles et à les optimiser pour atteindre les objectifs de l'organisation (efficience = extrants réels / extrants prévus) (Jacquet, 2011, p. 3).

### **3.2. Analyse de Michel Lebas :**

Le modèle de Lebas (il était professeur de comptabilité à l'Université de Washington, l'essentiel de ses recherches portait sur les méthodes modernes de comptabilité de gestion et de mesure de la performance de l'entreprise et il a plusieurs publications dans ce domaine) simule les modèles de diagnostic de l'entreprise utilisés dans le cadre de son évaluation et intègre l'ensemble des fonctions de cette dernière. Le contrôleur de gestion, en tant que maillon principal du leadership de la performance, devrait proposer un système de mesure de la performance équilibré visant à informer la direction sur les résultats à court terme : rendement annuel et part de marché.

#### **3.2.1. Capacités et performances stratégiques :**

Selon Lebas en expliquant un ensemble d'éléments dans son modèle: la flexibilité des moyens de production, qualité des produits et services, satisfaction des consommateurs, l'enjeu est d'acquérir les compétences nécessaires à la réussite de ses stratégies, par exemple : une entreprise qui choisit la différenciation par une stratégie de qualité, au lieu de ressources financières importantes, elle peut supporter une baisse de sa rentabilité à court terme, la mesure de la rentabilité semble dans ce cas insuffisante pour mesurer la performance (Rauffet, Bernard, & Da Cunha, 2009, p. 2).

#### **3.2.2. Qualité et bon fonctionnement des « racines » :**

Le terme « racines » fait référence aux actifs tangibles et immatériels de l'entreprise qui ont été formés par: le réseau d'alliances, le hangar à machines, son réseau commercial, la qualité des travailleurs et de

système d'information (l'obtention et le maintien d'un haut niveau de qualité passe par la formation d'un réseau de fournisseurs partenaires, la politique de formation des travailleurs, l'acquisition de matériel adéquat), l'entreprise doit disposer d'informations suffisantes pour juger de l'état de ces actifs et de leur degré de développement (Rauffet, Bernard, & Da Cunha, 2009, p. 3).

### **3.3. Indicateurs de Norton et Kaplan :**

Ces deux auteurs ont développé un indicateur de performance complet permettant aux managers d'analyser l'état de leur organisation selon quatre axes principaux (Fabre, Dubost, & Solle, 2000, p. 121):

- Comment les clients nous perçoivent-ils ? (Point de vue client) ;
- Dans quel secteur pouvons-nous exceller ? (Vue de l'intérieur) ;
- Pouvons-nous continuer à améliorer nos services et leur qualité ? (Point de vue du renouvellement et de l'apprentissage) ;
- Comment nos actionnaires nous perçoivent-ils ?

Les deux auteurs ont incarné leurs suggestions à travers un tableau qui combine des indicateurs de performance financière et commerciale pour mesurer la performance en général (Fabre, Dubost, & Solle, 2000, p. 121), et nous pouvons nous concentrer sur la performance commerciale en ajoutant des indicateurs plus détaillés tels que le chiffre d'affaires pour chaque produit, la qualité des clients et leur répartition géographique, la satisfaction des clients, la fidélité des clients, la réputation et le positionnement de l'entreprise, part de marché et évolution des ventes.

### **4. Mesure de l'effet de la stabilité dans la prise de décision sur la performance commerciale d'une grande entreprise :**

Dans cet axe, il a été possible de faire une présentation des deux variables étudiées et d'étudier leur stabilité, ainsi que de faire l'évaluation du modèle VAR étudié et d'analyser les résultats comme suit :

#### **4.1. Définition du modèle étudié et des variables :**

Notre étude utilise l'approche de la modélisation VAR, dont l'application en économétrie est l'œuvre initialement de Sims (1980). Cette approche représente une alternative aux modèles à équations simultanées. La modélisation VAR permet, sans recourir à une théorie économique, d'avoir un cadre relativement bien adapté pour cette étude (Meuriot, 2008, P: 52). Les fonctions de réponse impulsionnelles ainsi que la décomposition de la variance que permet la modélisation VAR sont bien cohérents avec l'analyse de l'effet de la stabilité dans la prise de décision sur la performance commerciale des entreprises économiques. Pour représenter la stabilité de décision j'ai opté pour deux variables explicatives : le nombre de soumissions qui représente la décision de

participer aux appels d'offre et le nombre de contrats pour représenter la décision de contracter un marché de gré à gré, quant à la variable expliquée qui représente la performance commerciale j'ai opté pour le chiffre d'affaires en hors taxes.

En effet, l'effet d'expérience, que peut cumuler les grandes entreprises en se focalisant sur leur cœur de métier, crée une sorte d'automatisme dans le pilotage de la performance de leur actes commerciaux, cela se traduit par une stabilité en matière de prise de décision au sein de ces entreprises.

#### **4.2.Approche empirique :**

Dans cette partie, nous présentons d'abord les données de l'étude et leurs sources. Ensuite, nous effectuons les tests de racine unitaire avant de présenter les résultats d'estimation.

##### **4.2.1. Présentation des données :**

Les données utilisées dans cette étude portent sur impact du nombre de soumissions et de contrats sur le chiffre d'affaires d'une entreprise, et sont des données trimestrielles allant de 2016 jusqu'à 2019 (voir annexe 1). Elles sont toutes obtenues à partir de la base de données de la grande entreprise EPE BATIMETAL, Il s'agit de :

- Nombre de soumissions : SOUMISSIONS.
- Nombre de contrats : N\_DE\_CONTRATS.
- Le chiffre d'affaires (CA) en hors taxes : LCA.

Pour ce dernier on utilise le logarithme népérien (ln) pour simplifier les calculs.

##### **4.2.2. Tests de racine unitaire :**

Le test de racine unitaire a été effectué sur la base du test de Dickey Fuller Augmenté (ADF) qui est définie comme étant un test statistique qui vise à savoir si une série temporelle est stationnaire c'est-à-dire si ses propriétés statistiques (espérance, variance, autocorrélation) varient ou pas dans le temps (Ertur, 1998, P :6). Les résultats du test sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : résultats du test de racine unitaire (ADF)**

Variables	Séries en niveau	Séries différenciées	Conclusion
Nombre de contrats	-2,16 (1)	-	I(0)
Nombre de soumissions	0,78 (1)	-6,16 (3)	I(1)
Chiffre d'affaires	1,06 (1)	-5,27 (3)	I(1)

**Source : Outputs du logiciel EViews 8 à partir de l'Annexe 1**

Entre les parenthèses, on a le type de modèle retenu : (1) désigne le modèle sans tendance ni constante, (2) le modèle avec constante sans tendance et (3) le modèle avec constante et tendance.

Selon ces résultats, il apparaît que les variables « nombre de soumissions s » et « chiffre d'affaires » sont non stationnaires en niveau mais stationnaire en différence. Elles sont donc intégrées d'ordre '1'. Cependant, la variable « nombre de contrats » est stationnaire en niveau (intégrée d'ordre '0'). Les statistiques descriptives des séries stationnaires sont données par le tableau ci-après :

**Tableau 3 : Statistiques descriptives des séries stationnaires**

	DLCA	N_DE_CONTRATS__	DSOUMISSIONS
Mean	-0.036421	0.800000	-0.400000
Median	-0.242989	1.000000	0.000000
Maximum	20.15705	2.000000	3.000000
Minimum	-23.05444	0.000000	-7.000000
Std. Dev.	8.385006	0.774597	2.323790
Skewness	-0.491019	0.343622	-1.333478
Kurtosis	6.924667	1.846939	5.550642
Jarque-Bera	10.22963	1.126158	8.511520
Probability	0.006007	0.569453	0.014182
Sum	-0.546314	12.00000	-6.000000
Sum Sq. Dev.	984.3166	8.400000	75.60000
Observations	15	15	15

**Source : Outputs du logiciel EViews 8 à partir de l'Annexe 1**

**4.2.3. Estimation du modèle :**

L'estimation du modèle s'effectue en quatre étapes :

**4.2.3.1. Identification du nombre de retard :**

L'estimation du VAR requiert la connaissance du nombre de retard optimal. Pour déterminer ce nombre de retard, nous utilisons les critères d'information. Ces critères sont résumés comme suit :

**Tableau 4 : nombre de retard des variables**

VAR Lag Order Selection Criteria

Endogenous variables : DLCA

N\_DE\_CONTRATS\_\_ DSOUMISSIONS

Exogenous variables : C

Date : 08/28/20 Time : 09 :47

Sample : 2016Q1 2019Q4

Included observations : 13

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-77.62487	NA*	48.96510	12.40383	12.53420	12.37703
1	-68.50826	12.62300	51.11443	12.38589	12.90738	12.27870

2	-53.89225	13.49170	29.64823	11.52188	12.43449	11.33430
			*	*	*	*

\* indicates lag order selected by the criterion

**Source : Output du logiciel EViews à partir de l'annexe 1**

Les critères d'information permettent de choisir un nombre de retard égal à 2. Il faut aussi effectuer des tests sur les propriétés des résidus afin de valider ce nombre de retard. Les résultats du test d'autocorrélation des résidus du VAR (2) sont présentés ci-dessous :

**Tableau 5 : test d'autocorrélation**

VAR Residual Serial Correlation LM Test  
Null Hypothesis: no serial correlation at...  
Date: 08/28/20 Time: 09:38  
Sample: 2016Q1 2019Q4  
Included observations: 14

Lags	LM-Stat	Prob
1	8.181953	0.5159
2	12.41695	0.1908
3	7.799636	0.5545
4	8.870996	0.4493

Probs from chi-square with 9 df.

**Source : Outputs du logiciel EViews 8 à partir de l'Annexe 1**

Plusieurs VAR d'ordre différent ont été estimés. Cependant, le VAR (2) présente de meilleurs résultats pour blanchir les résidus. Les tests de normalité ont été aussi effectués et il ressort globalement que les résidus ne suivent pas une loi normale. Nous retenons toutefois, le VAR (2) pour la suite de l'étude. Nous sommes aussi conscients qu'un VAR (2) pour un nombre d'observation faible présente des risques en termes de degré de liberté. Les variables étudiées n'étant pas intégrées du même ordre, nous étudions alors le modèle VAR (Vecteur Autorégressif) avec des séries stationnaires donc un VAR en différence pour tester la relation à court terme entre les variables étudiées.

**4.2.3.2. Résultats d'estimation :**

Les résultats du modèle VAR estimé en utilisant la méthode des moindres carrés se trouvent en Annexe 2. Le chiffre d'affaires semble être bien expliqué par la variable « nombre de soumissions » et que ce dernier a un impact négatif sur le chiffre d'affaires à court terme. Cependant, cet impact n'est significatif que quatre trimestres après. Les résultats détaillés se trouvent en annexe. La relation significative à court terme est résumée à travers l'équation :  $DLCA_t = -1,53 * DSOUMISSIONS_{t-2}$

Les fonctions des réponses impulsionnelles ainsi que la décomposition de la variance nous renseignent également sur la relation entre le « chiffre d'affaires » et le « nombre de soumissions ».

Par ailleurs, nous effectuons le test de Wald afin de tester la significativité du coefficient de la variable  $DSOUMISSIONS_{t-2}$ . En effet, il apparait dans le tableau ci-dessous que le coefficient de la variable  $DSOUMISSIONS_{t-2}$  « c (6) » est bien significatif (Prob < 5%).

**Tableau 6 : résultats du test de Wald**

Wald Test:  
System: Untitled

Test Statistic	Value	df	Probability
Chi-square	15.71666	1	0.0001

Null Hypothesis: C(6) = 0  
Null Hypothesis Summary:

Normalized Restriction (= 0)	Value	Std. Err.
C(6)	-1.530416	0.386037

Restrictions are linear in coefficients.

**Source : Outputs du logiciel EViews 8 à partir de l'Annexe 1**

L'explication économique des résultats d'estimation consiste en l'effet de volume lié à la décision de soumissionner pour des appels d'offre, le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre des soumissions est beaucoup plus important que celui réalisé par des contrats de gré à gré traduisant ainsi les restrictions règlementaires liées aux passations de contrats, notamment les seuils tolérés de leurs montants. Aussi, il faut souligner l'effet d'expérience acquis au fil des années par l'entreprise en matière de choix des marchés à soumissionner ainsi que le niveau organisationnel dans le processus de préparation des dossiers de soumission.

**4.2.3.3. Résultats du test de causalité de granger à court terme :**

Les résultats du test de causalité de Granger montrent l'existence d'un lien de causalité allant du « nombre de soumissions » au « chiffre d'affaires » au seuil de 5%. Les résultats sont résumés à travers le tableau suivant :

**TABLEAU 7 : résultats du test de causalité de granger**

Pairwise Granger Causality Tests  
Date: 08/28/20 Time: 09:29  
Sample: 2016Q1 2019Q4  
Lags: 2

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
N_DE_CONTRATS__ does not Granger Cause DLCA DLCA does not Granger Cause N_DE_CONTRATS__	13	0.29875 0.74174	0.7497 0.5064
DSOUMISSIONS does not Granger Cause DLCA DLCA does not Granger Cause DSOUMISSIONS	13	8.42986 1.73334	0.0107 0.2369
DSOUMISSIONS does not Granger Cause N_DE_CONTRATS__ N_DE_CONTRATS__ does not Granger Cause DSOUMISSIONS	13	0.17068 0.52512	0.8461 0.6105

**Source : Outputs du logiciel EViews 8 à partir de l'Annexe 1**

On obtient que:  $0.7497 > 0.05$  donc N\_DE\_CONTRATS n'influence pas le DLCA, ce qui confirme la relation de causalité obtenu dans les résultats de l'estimation.

**4.2.3.4. La décomposition de la variance :**

**Tableau 8 : décomposition de la variance**

Period	S.E.	DLCA	N_DE_CO...	DSOUMISS...
1	2.264261	100.0000	0.000000	0.000000
2	2.864890	72.65127	4.132126	23.21661
3	3.022877	68.34650	5.871269	25.78223
4	3.347801	56.92674	6.083283	36.98997
5	3.430496	54.29306	7.132019	38.57492
6	3.452746	53.79104	8.117396	38.09156
7	3.469331	53.28383	8.987370	37.72880
8	3.477217	53.14659	9.055376	37.79804
9	3.486742	52.86522	9.265610	37.86917
10	3.487418	52.86192	9.274883	37.86320

**Source : Outputs du logiciel EViews 8 à partir de l'Annexe 1**

L'examen de la décomposition de la variance de l'erreur du VAR (2) en différence montre que la variance de l'erreur de prévision du chiffre d'affaires est due pour environ 62% à ses propres innovations et plus de 30% aux innovations du « nombre de soumissions ». Quant à la variance de l'erreur de prévision du « nombre de contrats », cette dernière est due pour environ 7%.

Ces résultats montrent la dépendance du « chiffre d'affaires » au « nombre de soumissions ». Il s'en suit donc que l'impact d'un choc qui affecte le « nombre de soumissions » se répercute sur le « chiffre d'affaires ».

**Conclusion :**

Nous avons traité dans cette étude les principaux concepts liés à la compréhension du processus de prise décision ainsi qu'une analyse succincte de la performance des entreprises économiques sous un angle managérial, aussi nous avons collecté des données relatives à la grande entreprise l'EPE BATIMETAL pour étudier l'impact de la stabilité de la prise de décision- représentée en deux variables explicatives- sur sa performance commerciale, en étant une variable expliquée, ainsi nous sommes parvenus à conclure ce qui suit :

- Le processus de prise de décision peut faire l'objet d'une conception s'il se trouve orienté vers le pilotage de la performance, en d'autres termes, on peut baliser la prise de décision par des repères liés à l'analyse de la performance sous plusieurs aspects : financiers, commerciaux et managériaux ;

- Les variables « nombre de soumissions s » et « chiffre d'affaires » sont non stationnaires en niveau mais stationnaire en différence. Elles sont donc intégrées d'ordre '1'. Cependant, la variable « nombre de contrats » est stationnaire en niveau donc intégrée d'ordre '0' ;
- Concernant le test de causalité entre les variables :
  - DSOUMISSION influence le DLCA (Pr : 0,0107 < 0,05) ;
  - N\_DE\_CONTRATS n'influence pas le DLCA (Pr : 0,7497 > 0,05) ;
  - DLCA n'influence pas le N\_DE\_CONTRATS (Pr : 0,5064 > 0,05) ;
  - DLCA n'influence pas le DSOUMISSION (Pr : 0,2369 > 0,05).
- Le chiffre d'affaires semble être bien expliqué par la variable « nombre de soumissions » et que ce dernier a un impact négatif sur le chiffre d'affaires à court terme. Cependant, cet impact n'est significatif que quatre trimestres après. La relation significative à court terme est résumée à travers l'équation  $DLCA_t = -1,53 * DSOUMISSIONS_{t-2}$  ;
- Quant au résultat de l'estimation, il s'est avéré que la décomposition de la variance de l'erreur du VAR (2) en différence montre que la variance de l'erreur de prévision du chiffre d'affaires est due pour environ 62% à ses propres innovations et plus de 30% aux innovations du « nombre de soumissions » (ce qui a été confirmé par le test de Granger ci-dessus). Quant à la variance de l'erreur de prévision du « nombre de contrats », cette dernière est due pour environ 7%.

D'une manière générale on peut conclure en résumé que la prise de décision relative à la soumission affecte faiblement (30%) le chiffre d'affaires qui reflète par son évolution le niveau de la performance commerciale. Cependant cette dernière semble être impactée par l'effet de l'expérience qui s'explique par les propres innovations du chiffre affaire (62%).

A partir des résultats obtenus, on peut présenter les recommandations suivantes :

- ✓ Quantifier l'effet d'expérience au sein des entreprises économiques à partir d'une analyse approfondie des éléments d'exploitation qui génèrent le chiffre d'affaires ;
- ✓ L'automatisme de la prise de décision est une arme à double tranchant que l'entreprise économique se doit d'en être consciente par une démarche commerciale agressive et sélective à la fois ;
- ✓ Concevoir un tableau de bord qui permet la jonction entre la prise de décision et le pilotage de la performance sous ses aspects multiples.



## **Bibliographie**

- Barbel, M., & Melier, O. (2015). *Manager* (3 ed.). Paris: Dunod.
- Charron, J.-L., & Sépari, S. (1998). *Organisation Et Gestion De L'entreprise*. Paris: Dunod.
- Cuendet, G. (1982). *Dynamique de la gestion* (Vol. 2). Lausanne: Presses Polytechnique Rouraudes.
- Drucker, P. F. (2002). *Une Décision Efficace*. (M. D. Raiguic-Fraissé, Trans.) Paris: Editions Organisation.
- Ertur, C. (1998, January 31). *Méthodologie de test de la racine unitaire*. ResearchGate. Retrieved Aout 13, 2020, from ResearchGate: <http://www.researchgate.net>
- Escaffre, L. (2011, Avril 21). *La Qualité D'une Représentation Comptable De La Performance*. ResearchGate, Retrieved Décembre 12, 2020, from ResearchGate.net: <https://www.researchgate.net>
- Fabre, P., Dubost, N., & Solle, G. (2000). *Synthèse Economie et Comptabilité*. Paris: Dunod.
- Jacquet, S. (2011, Décembre 20). *Management De La Performance : Des Concepts Aux Outils*. Centre Des Ressources En Economie Et Gestion, pp. Retrieved Mai 31, 2020, from Centre des ressources en économie: <https://creg.ac-versailles.fr>
- Mansencal, C., & Michel, D. (2004, Mai 30). *Théorie Des Organisations*. Centre De Ressources En Economie Et Gestion. Retrieved from <https://creg.ac-versailles.fr>
- Meuriot, V. (2008, Juin 30). *Réflexions Méthodologiques Sur La Modélisation Non Structurelle : Une Approche Par Les Modèles Vécitoroels Auto-Régressifs (VAR) Et Leurs Extensions Dynamiques*. *Mathématiques et sciences humaines*, Retrieved Septembre 25, 2020, from <https://journals.openedition.org>
- Rauffet, P., Bernard, A., & Da Cunha, C. (2009, Juin 16). *Le Pilotage De L'entreprise Par Les Capacités Organisationnelles : Etude De L'approche Roadmapping*. HAL Archives Ouvertes, Retrieved 11 10, 2020, from <https://hal.archives-ouvertes.fr>
- Sole, A., & Fiol, M. (2004, Juillet 31). *Quelles relations entre Science de l'organisation et Management ? Penser la contribution de Herbert Simon*. Retrieved Septembre 6, 2020, from HEC Paris: <https://hec.fr>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002, May 14). *Performance Concepts And Performance Theory*. *Psychological management of individual performance*, Retrieved 6 15, 2020, from <https://researchgate.net>

Annexes

**Annexe 1 : données de l'EPE BATIMETAL**

Period	Nombre de soumissions	Nombre de contrats	CA EN HORS TAXES Soumissions	CA EN HORS TAXES Contrats	CA TOTAL EN HORS TAXES LCA
2016	9	0	11807903347.88	0	11807903347.88
2016	2	1	8616031182.82	1673939541.89	10289970724.71
2016	0	0	0	0	0.00
2016	0	1	0	567671924	567671924.00
2017	2	0	11687066715.71	0	11687066715.71
2017	1	1	412470470.00	606974600.40	1019445070.40
2017	1	2	142233660.00	5544552854.76	5686786514.76
2017	0	1	0	2726016525.05	2726016525.05
2018	3	0	22223915467.05	0	22223915467.05
2018	1	0	4764508164.00	0	4764508164.00
2018	0	2	0	527870627.42	527870627.42
2018	2	1	3362695651.78	2320000000.00	5682695651.78
2019	2	2	3521041004.20	935786408.21	4456827412.41
2019	2	0	806633891.50	0	806633891.50
2019	2	0	455297969.74	0	455297969.74
2019	3	1	6478464025.06	359258479.15	6837722504.21

**Source : données collectées au niveau de la Direction Commerciale de l'EPE BATIMETAL**

**L'EFFET DE LA STABILITE DE LA PRISE DE DECISION SUR LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE - CAS DE LA GRANDE ENTREPRISE**

**Annexe 2 : résultats de l'estimation du var**

Vector Autoregression Estimates

Date: 08/28/20 Time: 09:08

Sample (adjusted): 2016Q4 2019Q4

Included observations: 13 after adjustments

Standard errors in ( ) & t-statistics in [ ]

	DLCA	N_DE_CONT...DSOUMISSIO...	
DLCA(-1)	-0.206097 (0.14287) [-1.44256]	-0.034831 (0.06126) [-0.56862]	0.121782 (0.08745) [ 1.39260]
DLCA(-2)	-0.081578 (0.11770) [-0.69313]	0.009647 (0.05046) [ 0.19117]	0.020435 (0.07204) [ 0.28366]
N_DE_CONTRATS__(-1)	-0.872610 (0.84223) [-1.03608]	0.019542 (0.36111) [ 0.05412]	0.231676 (0.51552) [ 0.44940]
N_DE_CONTRATS__(-2)	-0.506630 (0.93867) [-0.53973]	-0.377867 (0.40246) [-0.93890]	0.518869 (0.57456) [ 0.90308]
DSOUMISSIONS(-1)	-1.063394 (0.66001) [-1.61119]	0.033411 (0.28298) [ 0.11807]	-0.774326 (0.40399) [-1.91670]
DSOUMISSIONS(-2)	-1.530416 (0.38604) [-3.96442]	0.077497 (0.16552) [ 0.46821]	-0.240024 (0.23629) [-1.01579]
C	1.951562 (1.16353) [ 1.67728]	1.186221 (0.49887) [ 2.37782]	-0.482303 (0.71219) [-0.67721]
R-squared	0.925583	0.264866	0.525866
Adj. R-squared	0.851166	-0.470268	0.051732
Sum sq. resids	30.76126	5.654877	11.52510
S.E. equation	2.264261	0.970814	1.385947
F-statistic	12.43775	0.360296	1.109109
Log likelihood	-24.04469	-13.03540	-17.66346
Akaike AIC	4.776107	3.082369	3.794378
Schwarz SC	5.080310	3.386573	4.098581
Mean dependent	1.741979	0.846154	0.230769
S.D. dependent	5.869144	0.800641	1.423250
Determinant resid covariance (dof adj.)		8.142145	
Determinant resid covariance		0.800502	
Log likelihood		-53.89225	
Akaike information criterion		11.52188	
Schwarz criterion		12.43449	

**Source : Outputs du logiciel EViews 8 à partir de l'Annexe 1**