

Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout ; qualité et délai de construction, cas : Groupe Hasnaoui GSH.

A multidimensional assessment of performance in terms of cost; quality and construction time, case: Hasnaoui GSH Group.

HAMDOUNE Asma¹

Maitre de conférences

Université Djilali Liabès– Sidi Bel-Abbès- Algérie

a.hamdoun16@gmail.com

Date de soumission : 30-03-2020 / Date d'acceptation : 06-06-2021

Résumé:

L'environnement économique concurrentiel actuel est de plus en plus complexe, dans ce contexte, il apparaît primordial pour les entreprises de comprendre et d'évaluer leurs performances.

Les résultats indiquent que le GSH a pu développer sa performance et la rendre plus efficace et novatrice. Le cout du bâtiment construit positionne le GSH comme un promoteur proche de l'excellence, La qualité des produits et des services fournis permet d'avoir une meilleure appréciation par rapport aux concurrents, le délai de construction positionne le GSH comme un leader dans son domaine, dont La priorité est d'améliorer la qualité des produits et des services fournis, construction dans les meilleurs délais avec des couts concurrentiels afin de satisfaire et fidéliser les clients.

Mots clés : La Performance, cout, qualité, délai, Groupe Hasnaoui.

Code JEL:L20,22

Abstract:

The current competitive economic environment is becoming increasingly complex, in this context, it seems essential for companies to understand and assess their performance.

The results indicate that GSH was able to develop its performance and make it more efficient and innovative. The cost of the building constructed positions the GSH as a promoter close to excellence, the quality of the products and services provided allows a better appreciation compared to competitors, the construction time positions the GSH as a leader in its field, including priority is to improve the quality of the products and services provided, construction as soon as possible with competitive costs in order to satisfy and retain customers.

Keywords: Performance, cost, quality, construction time, Hasnaoui Group.

Classification Code JEL:L20, 22

¹ Auteur Correspondant : HAMDOUNE Asma. E-Mail : a.hamdoun16@gmail.com

Introduction:

La performance occupe une place centrale dans les activités marketing. En effet, une des préoccupations majeures des marqueteurs, qui rejoint celles des chercheurs, est de trouver des explications de la performance commerciale. Celle-ci est également très souvent utilisée comme moyen de contrôle ou d'animation des grandes entreprises.

L'environnement économique concurrentiel actuel est de plus en plus complexe dicte une augmentation du nombre de facteurs à maîtriser, pour qu'une entreprise puisse conserver sa position concurrentielle.

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit pas à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale, incluant en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales.

Notre problématique se déroule sur la question principale : « ***A quel point le cout, la qualité et le délai de construction peuvent-ils rendre la performance du GSH plus efficace et novatrice ?*** ».

Néanmoins, ce concept suscite deux catégories d'interrogations interdépendantes :

- Qu'est-ce que la performance et comment la mesurer?
- Quels sont Les indicateurs couramment utilisés ?
- Le GSH est-il satisfait de sa performance en vue des trois indicateurs : cout ; qualité et délai ?
- Le GSH cherche-t-il à améliorer sa performance et le rendre plus efficace et novatrice ?

Plus précisément, nous essayons de savoir Les efforts fournis par le GSH pour construire une image plus performante efficace afin de réaliser ses objectifs et satisfaire ses clients.

Afin de donner une orientation scientifique à étude, nous présentons l'hypothèse suivante :

- **H1 : Le GSH est satisfait de la performance en termes des trois indicateurs :**
 - ***H1.a : Cout ;***
 - ***H1.b : Qualité ;***
 - ***H1.c : Délai .***

Nous allons tenter d'adopter cette étude en vue d'identifier, d'analyser et d'évaluer la performance du GSH par rapport à ses concurrents ; pour rendre le GSH plus compétitif et plus performant en termes des trois indicateurs essentiels : cout, qualité et délai.

Le présent article a pour objectif principal de recherche, Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout ; qualité et délai de construction du GSH : le promoteur de construction en BTPH en Algérie. Dans ce contexte, après une revue de la littérature, notre étude empirique a été basée sur un échantillon de 30 personnes qui représente les cadres du service marketing de GSH, après avoir proposé une définition de la notion de performance et ses indicateurs.

1. Cadre théorique de la performance:

1.1. Définition:

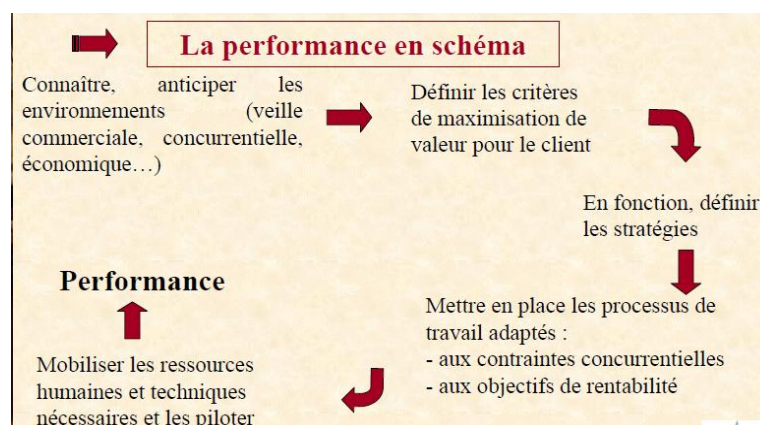
Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« *ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables* »). Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue. Le mot est donc « attrape tout » car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final). Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée:

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs »;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

La performance est ainsi considérée comme étant la somme des satisfactions (résultats financiers et non financiers) créées pour l'ensemble des parties prenantes et l'aptitude de l'organisation à produire ces satisfactions de façon durable.

Le schéma suivant résume la notion de la performance :

Figure 1. Le processus de la performance globale de l'entreprise².



La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise³. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients,

² G. Lécivain , Management des organisations et stratégies, Dossier 6 : Manager la performance dans l'organisation, 2010 , p :5 , [www.managmarket.com/ media/dossier6-manager-la-performance.pdf](http://www.managmarket.com/media/dossier6-manager-la-performance.pdf)

³ Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2010, p : 3. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale⁴.

De l'ensemble des travaux passés en revue précédemment, la performance globale de l'entreprise est une agrégation d'indicateurs multicritères et multi-acteurs dont notamment :

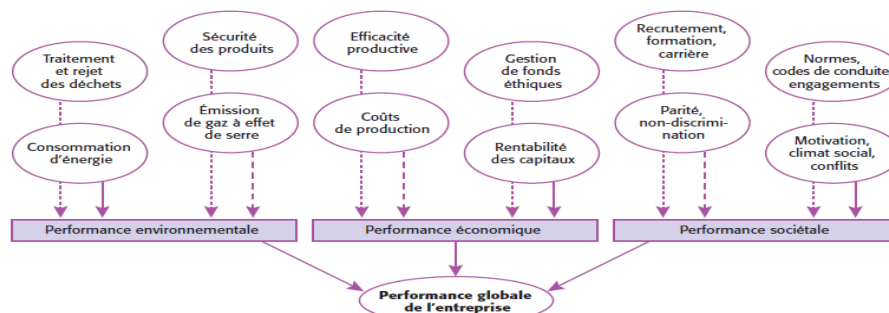
- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité associée à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût;
- Pour la finance, c'est la rentabilité ;
- Pour les ressources humaines, c'est la meilleure qualité de vie au travail ;
- Pour la société, ce sont des produits obtenus sans pollution⁵.

La définition suivante sera le résumé de l'ensemble des définitions: « *La performance est la capacité de l'entreprise à combiner efficacité, c'est-à-dire atteindre les objectifs, et efficience pour obtenir des résultats supérieurs à ceux des concurrents ou des références reconnues* ».

1.2. La performance globale:

La performance globale est multidimensionnelle et engendre une dynamique systémique dans l'entreprise. Les auteurs représentent la performance globale d'une entreprise comme la combinaison de diverses performances (économique, financière, sociale, sociétale, environnementale, technique, commerciale...). Les nouveaux enjeux stratégiques d'une entreprise ont donc fait évoluer le concept de performance de manière à ce qu'il permette d'évaluer et de diriger au mieux ces enjeux.

Figure 2. La performance globale de l'entreprise et ses composants⁶.



⁴ Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: Quelques pistes d'adaptation des outils existants, HUMANISME & ENTREPRISE, N° 297 - Avril 2010, p : 5, <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/>

⁵ Hicham Attouch, La performance globale de l'entreprise revisitée, REVUE Des économies nord Africaines N°5, p : 60, www.univ-chlef.dz/renaf/articles_renaf_n_05/article_19.pdf.

⁶ Jaques CASTELNAU, Loïc DANIEL, Bruno METTLING, LE PILOTAGE STRATEGIQUE comment mobiliser l'énergie collective, édition d'organisation deuxième édition, 2002, p : 137.

Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez limitent ce concept à la performance productive et commerciale (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes...), qu'ils distinguent de la performance financière (rentabilité, autonomie financière, structure d'endettement...) et de la performance boursière (cours de l'action).

D'autres auteurs regroupent ces trois types de performance, et y ajoutent même d'autres dimensions, sous une même terminologie de « Performance Organisationnelle ».

Raad considère que c'est un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes ou internes⁷.

1.3. Les indicateurs de la performance:

Les KPI (Key Performance Indicators) sont des variables catégorisées qu'une organisation utilise pour évaluer, analyser et suivre les processus de production. Ces mesures de performance sont communément employées pour évaluer le taux de réussite par rapport aux objectifs tactiques et stratégiques.

Un indicateur de performance est défini comme étant «un événement observé, prélevé, mesuré, déterminé par le calcul, permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une amélioration positive ou négative du comportement d'un procédé »⁸.

Selon Rodier ⁹« un indicateur de performance (désormais IP) comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en «évaluer le résultat ».

La définition proposée distingue deux situations correspondant à des fonctions sidtinctes de l' IP¹⁰ :

- Soit il s'agit de conduire une action en cours-on parlera alors d'indivateur de prcessus de pilotage, généralement utilisé par l'acteur lui-meme pour sa propre gouverne,
- Soit il s'agit d'évaluer le résultat de l'action achevée-on parlera alors d'indicateur de résultat, souvent utilisé pour informer des agents extérieurs à l'action mésumée, par exemple, les superieurs hiérarchique ; l'indicateur de résultat constitue alors un indicateur de reporting.

D'une manière générale, nous retiendrons que l'IP¹¹ :

- N'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer), donc il est étroitement lié à un processus d'action précis par exemple : processus d'usinage, processus d'accueil des clients ; il a une pertinence opérationnelle ;

⁷ Anne Trépé, Patrick Aubert, Franck Bermond, Jean-Marie Carrère, Michel Delanoue, Benoît Gouzi, L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG, MBA - Management des Ressources Humaines, 2010, p : 10. http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Evaluation_de_la_performan ce_de_la_fonction_RH_selon_DG.pdf

⁸ Lorino, P., Comptes et récits de la performance, Edition d'organisations, Paris, 1995, p : 55.

⁹ Rodier, J.P., Les système de mesure de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1999, p : 74.

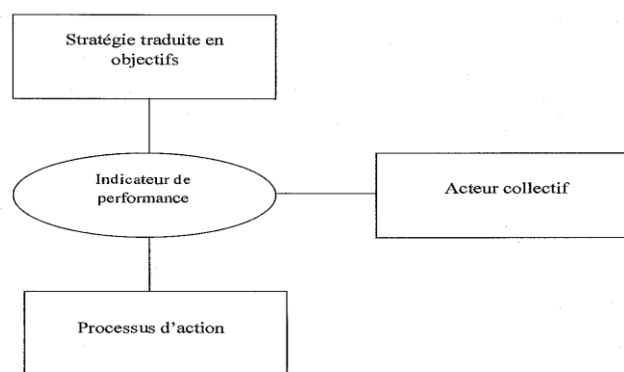
¹⁰ Lorino, P., Méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation, Paris, 2000, p : 29.

¹¹ Bonnefous, C. et A. Courtois, Indicateurs de performance, Hermès Science Publications, Paris, 2001, p : 26.

- Doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ; il a une pertinence stratégique ;
- Est destiné à l'utilisation par des acteurs précis, généralement collectifs (les équipes, y compris l'équipe de direction).

L'indicateur de performance se trouve en quelque sorte au centre d'un triangle stratégie traduite en objectifs/processus d'action/acteur (collectif).

Figure 3. Le triangle : stratégie/ acteur/ processus d'action¹².



2. Les indicateurs de la performance fondés sur le triptyque cout-qualité-délai:

La définition des indicateurs ayant dépassé le cadre financier hérité du modèle taylorien, les indicateurs sont multicritères, fondés pour l'essentiel des opérations industrielles sur le triptyque cout-qualité-délai¹³ :

2.1. Les différents indicateurs :

2.1.1. LES INDICATEURS FINANCIERS :

C'est un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité.

On trouvera notamment des indicateurs du type:

- Croissance des ventes ;
- Calcul des coûts ;
- Rendement de l'actif ;
- Besoin en fonds de roulement, gestion de trésorerie...

2.1.2. LES INDICATEURS DE MARCHÉ:

Ces indicateurs sont mis en place afin d'identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires.

Les principaux indicateurs sont les suivants:

¹² Idem, p : 27.

¹³ Berrah, L., L'indicateur de performance : Concepts et applications, Cépadués-Editions, France, 2002, p : 97.

- Le degré de satisfaction client ;
- L'étude de la concurrence ;
- Le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ;
- Le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients ;
- La rentabilité des campagnes publicitaires.

2.1.3. LES INDICATEURS ORGANISATIONNELS:

C'est un ensemble de ratios employés pour l'analyse de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes ; le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude d'aptitudes des employés.

2.2.3. LES INDICATEURS INDIVIDUALISÉS:

- Les frais de production ;
- Les fluctuations des dépenses dans l'innovation ;
- Le flux d'appels ou de consultation pour le service après-vente ;
- Le niveau de formation ;
- Le degré de satisfaction des salariés.

Tableau 1. Quelques exemples illustratifs de la notion d'indicateur de performance¹⁴.

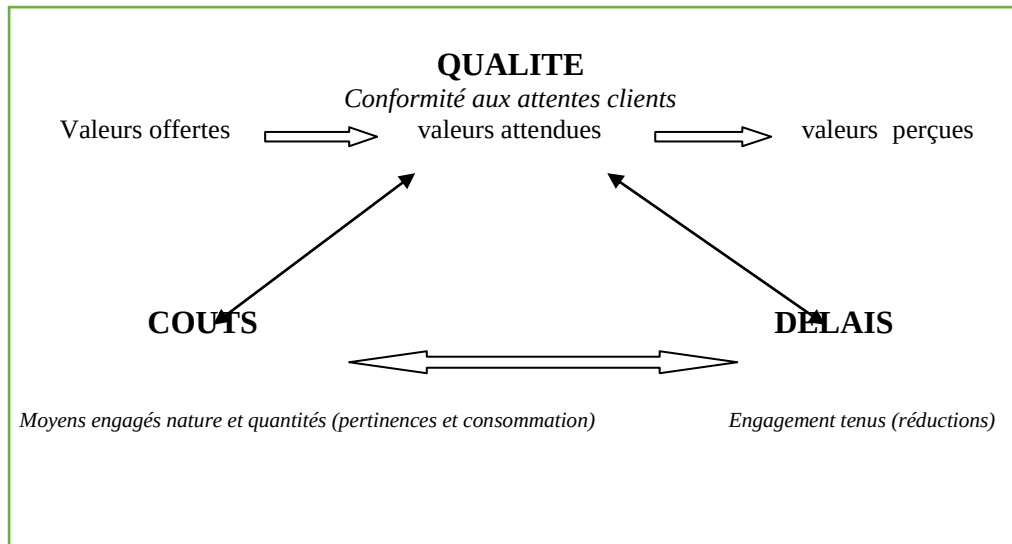
Critère	exemples d'indicateurs de performance
Coût / Volume	$Productivité = \frac{\text{nombres de pièces produites}}{\text{nombres d'heures passées}}$
	$Efficiency = \frac{\text{quantités produites} \times \text{temps alloué}}{\text{temps réel passé}}$
	$Coût \text{ Achât} = \frac{\text{montant des achats}}{\text{chiffres d'affaires}}$
Qualité	$Retour_clients = \frac{\text{nombres de livraisons retournés}}{\text{nombre total de livraison}}$
	$Retouches = \frac{\text{nombres d'heures de retouche}}{\text{nombre d'heures produites}}$
	$Taux \text{ de rebut} = \frac{\text{nombres de pièces rebutées}}{\text{nombres de pièces produites}}$
Délai	Date de livraison/date de besoin du client
	Temps de production = délai entre le début et la fin de la production
	$Service \text{ clients} = \frac{\text{commandes livrées à temps}}{\text{commandes livrées}}$

¹⁴ Berrah, L., Op.cit, p : 98.

2.2. La performance : une combinaison du couple coût –valeur :

Au cours des années 80, la notion de la performance organisationnelle, a dépassé l'approche purement financière visant la réduction des coûts de production, pour passer à une nouvelle approche centrée sur le client et la création de valeur pour ce dernier.

Figure 4. La performance dans ces composants internes¹⁵.



Aujourd'hui, la combinaison de ces deux dimensions, est jugée nécessaire pour la performance de toute entreprise. Françoise Giraud et al, nous ont expliqué l'évolution de la notion de performance organisationnelle, suivant trois phases¹⁶ :

2.1.4. Performance et réduction des coûts:

Au début des années 60, la performance était considérée comme la capacité d'une entreprise à utiliser ses ressources de façon efficiente, afin d'atteindre ses objectifs.

En d'autres termes, la performance de l'organisation était appréhendée comme une minimisation des coûts de production, par le biais d'une utilisation rationnelle des ressources financières, humaines, matérielles et immatérielles (savoir-faire et brevets). Cette conception de la performance était pendant longtemps adoptée par les grandes entreprises, ayant pour objectif la production de masse pour une vente de masse, en s'appuyant sur la maîtrise des prix des produits, exigeant une bonne maîtrise des coûts de production.

2.1.5. Performance et production de valeur:

Avec l'avènement du marketing et le développement des stratégies de différenciation, la concurrence par la réduction des prix s'est avérée insuffisante pour assurer le succès des entreprises.

¹⁵ Jaques CASTELNAU, Loïc DANIEL, Bruno METTLING, LE PILOTAGE STRATEGIQUE comment mobiliser l'énergie collective, édition d'organisation deuxième édition, 2002, p : 83.

¹⁶ F.Giraud et al, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Ed.Gualino, Paris, 2004,p : 65.

Dans ce nouveau contexte de fonctionnement, une entreprise est jugée performante quand elle crée de la valeur pour ses clients. Cette valeur se manifeste par une production matérielle (haute qualité, sécurité, etc.), ou par une production immatérielle (service, image, etc.). Cette conception de la performance a marqué les années 80, avec le développement des démarches qualité, plaçant le client au centre de préoccupations de l'entreprise.

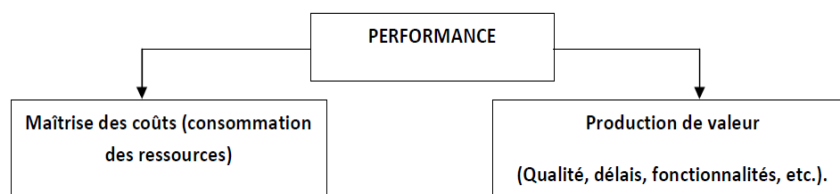
2.1.6. La performance comme un couple valeur-coût:

Aujourd'hui, la réduction des coûts et la production de valeur pour les clients, sont devenues très indispensables pour la performance de l'entreprise.

En fait, se focaliser uniquement sur la maximisation de la valeur créée pour les clients, tout en ignorant la façon dont celle-ci a été produite, c'est-à-dire les coûts, peut se répercuter négativement sur la rentabilité de l'entreprise.

En revanche, s'intéresser à la minimisation des coûts au maximum, sans tenir compte des besoins des clients, peut s'avérer très dangereux pour les ventes de l'entreprise. Donc, les deux dimensions sont complémentaires, car la production de valeur pour les clients étant la condition de réalisation du chiffre d'affaire, et la maîtrise des coûts, celle de la marge, voire la figure suivante :

Figure 5. Les deux versants de la performance : coûts et valeur¹⁷.



De ce fait, la performance doit être assimilée à « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à l'amélioration du couple valeur-coût (au contraire, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément)* »¹⁸.

La performance se caractérise comme suit¹⁹ :

- Elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

En résumé, pour relever le défi de la compétitivité, les entreprises reconnaissent, rappelons-le, qu'il est essentiel de disposer d'un système de mesure

¹⁷ F.Giraud et al, op.cit., P : 69

¹⁸ Lorino cité Par Ecosip, « Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », Ed. L'Harmattan, 2000, p : 227.

¹⁹ Ministère de l'éducation nationale (DGESCO), La notion de performance, 1ère STMG – Sciences de gestion, p : 1, <http://eduscol.education.fr/prog>

de rendement multidimensionnel. La plupart des entreprises disposent déjà d'un système de mesure de la performance.

3. L'étude de cas ; la performance du groupe HASNAOUI BTPH:

3.1. Présentation du groupe HASNAOUI BTPH:

BTPH Hasnaoui est un industriel et acteur dans le secteur du BTPH opérant sur un rayon de 200 km dans deux wilayas de l'Ouest, à savoir Sidi Bel-Abbès et Oran, mais sa réputation dépasse les frontières géographiques de ces deux wilayas. Très entrepreneur, il réussit dans tous ses projets même si toutes les conditions ne sont pas réunies.

Le Groupe des Sociétés Hasnaoui (GSH), est l'un des leaders sur le plan national dans le domaine du bâtiment, des travaux publics et des matériaux de construction, connu surtout à l'Ouest du pays par la réalisation de logements, le groupe comptabilise 14 entreprises, chacune spécialisée dans un domaine en rapport avec le BTP, avec une capacité de réalisation de 1500 logements/an, 4 millions de tonnes/an d'agréats, 100 tonnes/jour d'adjuvants et 300 tonnes/jour de mortiers.

La BTPH HASNAOUI a également diversifié ses activités pour contribuer plus efficacement à la qualité du bâti. Une diversification qui fait appel aux technologies les plus avancées pour promouvoir des projets de qualité en visant l'excellence²⁰.

En plaçant la qualité et l'innovation au centre de sa stratégie de développement, que ce soit dans la conception architecturale, la qualité des matériaux, les techniques de construction ou le système d'isolation, l'Entreprise a toujours su se démarquer de ses concurrents en utilisant dans ses propres chantiers de nouveaux matériaux. Elle a consenti, à ce titre, de lourds investissements pour s'engager dans la production de ces mêmes produits et en assumer la vulgarisation. Cette stratégie est à la base du développement du pôle construction du groupe, et la BTPH HASNAOUI en est le noyau central. C'est dans cet esprit que le Groupe des Sociétés HASNAOUI s'engage à mettre en place et à maintenir une démarche globale d'amélioration de la Qualité, de respect de l'Environnement et de développement durable conformément aux référentiels ISO 9001 version 2008 et ISO 14001 version 2004.

Le groupe GSH veut aujourd'hui mettre toute son expérience au service du secteur du BTP et matériaux de construction en Algérie. Tout en consolidant son corps de métier qui est la promotion immobilière, GSH s'est attelé depuis quelques années à diversifier ses activités en saisissant l'opportunité d'une conjoncture nationale et internationale favorable à l'établissement de partenariats étrangers. C'est ainsi qu'en 2008, le groupe a créé la société Grupopuma Algérie, en partenariat avec un groupe espagnol leader dans le domaine de la construction, pour la réalisation d'une usine à Sidi Bel Abbès de production de matériaux, couvrant divers secteurs de la construction : colles, mortiers joints, mortiers monocouche, mortiers de revêtement, mortiers spéciaux, ligne de pavements, additifs, impressions, peintures et systèmes d'isolation et d'imperméabilisation. Le groupe a également créé la société Teknachem Algérie, avec le leader mondial Teknachem Italie, spécialisée dans la production d'adjuvants pour ciments et bétons, géotechnique, préfabrifications et auxiliaires.

²⁰ <http://www.groupe-hasnaoui.com/site/btph-hasnaoui/>

La société Matpaint Algérie a été créée en partenariat avec la firme espagnole Rostrinium, spécialisée, quant à elle, dans la sauvegarde et la réhabilitation du patrimoine construit. Selon les responsables du groupe, l'expansion de GSH et la diversification de ses activités, toutes en rapport à l'activité bâtiment, nécessitaient « une coopération internationale de qualité pour lui permettre à la fois d'acquérir une expertise de pointe et d'impliquer directement d'autres partenaire étrangers leaders mondiaux dans leurs domaines respectifs de spécialité »²¹.

3.2. L'étude de cas:

Afin de pouvoir entamer une évaluation multidimensionnelle de la performance du GSH en matière de cout ; qualité et délai de construction, nous allons essayer d'établir une étude terrain sous forme d'enquête par sondage, auprès des cadres du service marketing du GSH, pour connaître les indicateurs de la performance de leur entreprise.

L'enquête s'est déroulée au niveau de la direction principale Du Groupe industriel Hasnaoui GSH à Sidi Bel Abbès, ainsi qu'à la direction régionale d'Oran, le questionnaire a été destiné plus particulièrement aux responsables et aux cadres de la direction principale du GSH à Sidi Bel Abbès.

La coopération du personnel nous a bien facilité le déroulement de l'enquête ; dont on a reçu 30 réponses auprès des responsables et des cadres du GSH.

3.2.1. Les objectifs de l'enquête:

A travers notre enquête²², nous avons tenté de réaliser un objectif précis qui consiste essentiellement à analyser et évaluer la performance du GSH. C'est à dire :

- Le GSH est-il satisfait de sa performance en vue des trois indicateurs : cout ; qualité et délai ?
- Le GSH cherche-t-il à améliorer sa performance et le rendre plus efficace et novatrice ?

Plus précisément, nous essayons de savoir :

- ✓ **Les efforts fournis par le GSH pour construire une image plus performante efficace afin de réaliser ses objectifs et satisfaire ses clients.**

3.2.2. L'hypothèse de l'enquête

Afin de donner une orientation scientifique à notre enquête terrain, nous présentons l'hypothèse suivante :

- **H0 : Le GSH est satisfait de la performance en termes des trois indicateurs :**
 - **H0.a : Cout ;**
 - **H0.b : Qualité ;**
 - **H0.c : Délai .**

3.2.3. L'analyse descriptive des questions:

Avant l'administration finale du questionnaire, nous avons mesuré la fiabilité de notre outil d'enquête. Nous avons recouru à la méthode de « Alpha Cronbach » dont le résultat figure comme suit:

²¹ **Lyès Mechti**, GROUPE DES SOCIÉTÉS HASNAOUI **Une expérience au service du BTP**, El Watan, N°7474 - Vingt-cinquième année, Mardi 5 mai 2015, p ; 7.

²² Asma HAMDOUNE, l'apport du Benchmarking dans la performance des entreprise algérienne, cas du GSH, thèse de Doctorat, 2016, université Abou Bakr Belkaid Tlemcen.

Après le test de fiabilité de notre questionnaire, nous avons testé sa validité avec la méthode « Auto-validité », dont la formule est :

➤ Fiabilité du questionnaire :

Alpha Cronbach = 0,68 (résultat valide $\geq 0,50$)

Notre outil d'enquête est donc fiable, mais nécessite une validité, on a donc procédé au test de la validité du questionnaire.

➤ Validité du questionnaire :

AV = $\sqrt{\text{alpha Cronbach}}$ (résultat valide $\geq 0,70$)

→ AV = 0,82

→ Le questionnaire est donc fiable et valide à administrer.

Afin de vérifier l'hypothèse qu'on a préalablement présentées, nous avons utilisé quelques méthodes statistiques qui combinent trois types d'analyses :

- Analyse descriptive : le test de fréquence,
 - Analyse statistique avancée : le test de régression (prédictive),
 - Analyse déductive : test des corrélations,
- Toutefois, nous définirons nos variables comme suit :
- La performance est notre variable indépendante,
 - Chaque indicateur : le cout, la qualité, le délai, représentent nos variables dépendantes.

3.3. Les résultats de L'enquête:

3.3.1. L'analyse de la régression:

Pour vérifier notre hypothèse principale **H0**, nous recourons progressivement à l'hypothèse opérationnelle abordée dans les analyses succinctement présentées :

H. 0 : il existe une **relation statistiquement prédictive** entre les variables dépendantes : (Le cout, la qualité, le délai), et la variable dépendante (la performance).

Il convient dans cette situation d'utiliser la régression comme méthode pour vérifier l'existence d'une relation prédictive entre les différentes variables.

Tableau 2. Résultats statistique de régression fournis par logiciel SPSS.

Variables Dépendantes	Coefficient de corrélation prédictif « Béta »	Signification statistique Sig $\leq 0,05$
Le cout	0,383	0,043
La qualité	0,583	0,021
Le délai	0,245	0,038

D'après les résultats qui figure dans le tableau on constate que:

- **Il existe une relation corrélative prédictive entre la variable dépendante le cout (Sig = 0,043) et la variable indépendante la performance.**
- **Il existe une relation corrélative prédictive entre la variable indépendante la qualité (Sig = 0,021) et la variable indépendante la performance.**
- **Il existe une relation corrélative prédictive entre la variable indépendante le délai (Sig = 0,038) et la variable indépendante la performance.**

Jusqu'ici, nous n'avons pas vérifié notre hypothèse **H0**, nous recourons toutefois à des hypothèses opérationnelles et à d'autres méthodes statistiques pour tester sa validité.

3.3.2. L'analyse statistique déductive (Coefficient de corrélation «R»):

Notre deuxième démarche consiste à analyser statistiquement nos données suite à la présentation de ces hypothèses opérationnelles : H.0.a ; H.0.b ; H.0.c (liées à notre hypothèse H0).

- **Coefficient de corrélation « R » de Pearson:**

Cette méthode statistique nous permet de vérifier l'existence de relations entre les variables soulignées dans ces hypothèses :

H.0.a : il existe une relation corrélative, statistiquement significative **entre la performance et le cout.**

H.0.b : il existe une relation corrélative, statistiquement significative **entre la performance et la qualité.**

H.0.c : il existe une relation corrélative, statistiquement significative **entre la performance et le délai.**

Tableau 3. Résultats statistique de corrélation fournis par logiciel SPSS.

Variables	Coefficient de corrélation « R »	Signification statistique « Sig » ≤ 0,05
Le cout	0,365	0,036

Il existe une relation corrélative entre la performance du GSH et le cout qui est statistiquement significative, avec une estimation de **R = 0,365**. (sig = 0,036).

Tableau 4. Résultats statistique de corrélation fournis par logiciel SPSS.

Variables	Coefficient de corrélation « R »	Signification statistique « Sig » ≤ 0,05
La qualité	0,668	0,01

Il existe une relation corrélative entre la performance du GSH et la qualité qui est statistiquement significative, avec une estimation de **R = 0,668**. (sig = 0,01).

Tableau 5. Résultats statistique de corrélation fournis par logiciel SPSS.

Variables	Coefficient de corrélation « R »	Signification statistique « Sig » ≤ 0,05
Le délai	0,368	0,033

Il existe une relation corrélative entre la performance du GSH et le délai qui est statistiquement significative, avec une estimation de $R = 0,368$. (sig = 0,033).

3.3.3. La validation des hypothèses opérationnelles:

Nous allons présenter dans ce tableau récapitulatif les indicateurs et les hypothèses valides suite à nos précédentes analyses.

Tableau 6. Validation des hypothèses élaborées par nos propres soins.

Les indicateurs de performance	Classement des coefficients « R »	Hypothèses valides
Cout	$R = 0,365$	H.1.a
Qualité	$R = 0,668$	H.1.b
Délai	$R = 0,368$	H.1.c

Nous avons constaté l'existence de multiples relations, entre la performance et les différents indicateurs que nous avons préalablement définis (cout, qualité, délai). Nous les avons classés suivant leur coefficient de corrélation dans le tableau précédent.

Nous pouvons enfin valider notre hypothèse principale :

« **H0 : Le GSH est satisfait de la performance en termes des trois indicateurs :**

- **H0.a : Cout ;**
- **H0.b : Qualité ;**
- **H0.c : Délai . ».**

Les résultats indiquent que le GSH a pu développer sa performance et la rendre plus efficace et novatrice :

- Le cout du bâtiment construit positionne le GSH comme un promoteur proche de l'excellence en restant toujours à l'écoute de ses clients ; savoir leurs besoins et leurs attentes afin de les satisfaire et les fidéliser.
- La qualité des produits et des services fournis permet d'avoir une meilleure appréciation par rapport aux concurrents.
- Le délai de construction positionne le GSH comme un leader dans son domaine.

Conclusion:

La notion de performance recouvre deux éléments essentiels. Tout d'abord, une entreprise est performante lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Ensuite, la notion de performance intègre l'idée de compétition. Dans cette optique, une entreprise est performante lorsqu'elle est meilleure que ses concurrents directs.

Dans le cadre de notre étude, la performance du GSH se manifeste par la combinaison de trois conditions complémentaires :

1. Sa capacité à :

- Offrir un nouveau produit/service ;
- Adopter une nouvelle organisation de travail ;
- Découvrir une nouvelle méthode de travail qui améliore le processus de fabrication ;

- Créer un nouveau marché.
 - Construire un produit de bonne qualité selon les normes internationales,
 - Être plus proche du client afin de satisfaire sa demande et les fidéliser.
 - Augmenter les revenus et le chiffre d'affaires.
2. Une utilisation rationnelle de toutes les ressources mises à sa disposition, pour la réalisation de l'un de ses objectifs.
3. Une création de valeur pour toutes les parties prenantes, exerçant une pression significative sur la survie de l'entreprise.

Références bibliographiques:

Livres :

- **Berrah, L.**, 2002, L'indicateur de performance : Concepts et applications, Cepadues-Editions, France.
- **Bonnefous C.** et **A. Courtois**, 2001, Indicateurs de performance, Hermès Science Publications, Paris.
- **F.Giraud** et al, 2004 , « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Ed.Gualino, Paris.
- **Jaques CASTELNAU, Loïc DANIEL, Bruno METTLING**, 2002, LE PILOTAGE STRATEGIQUE comment mobiliser l'énergie collective, édition d'organisation deuxième édition.
- **Lorino, P.**, 1995, Comptes et récits de la performance, Edition d'organisations, Paris.
- **Lorino, P.**, 2000, Méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation, Paris.
- **Lorino** cité Par **Ecosip**, 2000 , « Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », Ed. L'Harmattan.
- **Rodier, J.P.**, 1999, Les système de mesure de la performance, Edition d'organisation, Paris.

Thèses :

- **Asma HAMDOUNE**, 2016, l'apport du Benchmarking dans la performance des entreprise algérienne, cas du GSH, thèse de Doctorat , université Abou Bakr Belkaid Tlemcen.
- **Anne Trépé , Patrick Aubert, Franck Bermond, Jean-Marie Carrère, Michel Delanoue, Benoît Gouzi**, 2010, L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG, MBA - Management des Ressources Humaines, http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Evaluation_de_la_performance_de_la_fonction_RH_selon_DG.pdf

Articles :

- **Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND**, 2010, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>. Consultée le 27-12-2019.
- **G. Lécivain** , 2010 , Management des organisations et stratégies, Dossier 6 : Manager la performance dans l'organisation, www.managmarket.com/media/dossier6-manager-la-performance.pdf .
- **Hicham Attouch**, La performance globale de l'entreprise revisitée, REVUE Des économies nord Africaines N°5, www.univ-chlef.dz/renaf/articles_renaf_n_05/article_19.pdf.
- **Lyès Mechti** , 5 mai 2015 GROUPE DES SOCIÉTÉS HASNAOUI Une expérience au service du BTP, El Watan, N°7474 - Vingt-cinquième année.
- **Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE**, Avril 2010, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: Quelques pistes d'adaptation des outils existants, HUMANISME & ENTREPRISE, N° 297 -, <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/>. Consultée le 27-12-2019.

Site internet :

- <http://www.groupe-hasnaoui.com/site/btph-hasnaoui/>. Consultée le 20-11-2016.