

L'apport du Benchmarking dans la performance des entreprises Algériennes, cas : Groupe Hasnaoui GSH.

Dr. HAMDOUNE Asma

E-mail:a.hamdoune16@gmail.com

Dr CHAHIDI Mohamed

E-mail:chahidi13@gmail.com

Tel :0553882909

Université Djilali Liabès– Sidi Bel-Abbès- Algerie

Résumé :

Le benchmarking consiste pour une entreprise à s'inspirer des idées du leader du marché pour les adapter et ainsi convertir les défauts en qualités et s'approcher de l'excellence.

La présente communication a pour objectif principal de recherche, l'utilisation du benchmarking et son apport sur l'amélioration de la performance 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.

Les résultats indiquent que l'application d'une démarche de benchmarking, permet au GSH de développer sa performance et la rendre plus efficace et novatrice. La satisfaction des clients 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, La part du marché acquise positionne le GSH comme un leader dans son domaine, dont La priorité est d'améliorer la qualité des produits et des services fournis, conquérir plus de part de marché et fidéliser les clients.

Mots clés : *Benchmarking, Amélioration de Performance, Secteur de Construction, Groupe Hasnaoui.*

Abstract:

Benchmarking is for a company to build on ideas from the market leader to adapt and convert defects and qualities and approach excellence.

This paper has as main objective research the use of benchmarking and its contribution to the improved performance of GSH: BTPH the building promoter in Algeria. In this context, following a review of the literature, our empirical study was based on a sample of 30 people representing the marketing department executives of GSH.

The results indicate that the application of a benchmarking approach allows the GSH develop its performance and make it more efficient and innovative. Customer satisfaction positions GSH as a promoter close to excellence, always remaining attentive to its customers; know their needs and expectations in order to satisfy and retain, the quality of the products and services provided allows a better appreciation compared to competitors, the market share of the acquired GSH positioned as a leader in its field, which The priority is to improve the quality of products and services, gain more market share and customer loyalty.

Keywords: *benchmarking, performance improvement, construction sector, Hasnaoui Group.*

Introduction :

Pour se développer, un organisme a besoin de pouvoir s'étalonner, que ce soit en interne ou en externe, il doit chercher ce qui se fait de mieux. Les entreprises doivent mesurer leurs pratiques d'affaires et leurs résultats afin de demeurer compétitives.

Le Benchmarking est un outil de gestion qui permet de se comparer aux concurrents sur le marché. Donc, le Benchmarking est la méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques, les étudie afin de les adopter et les adapter à son organisme, pour se rapprocher de plus en plus de l'excellence.

Afin de pouvoir entamer une démarche de benchmarking en vue de tirer les meilleures pratiques des acteurs de construction des bâtiments et concurrents du GSH en matière de performance, nous allons essayer à travers cet communication d'établir une

étude terrain sous forme d' enquête par sondage, auprès des cadres du service marketing du GSH, pour connaître les démarches entamées par leur entreprise pour l'amélioration de sa performance.

Notre problématique se déroule sur la question principale : *« En quoi une démarche de Benchmarking servirait-elle à l'amélioration de la performance du groupe des sociétés Hasnaoui GSH et la rendre plus efficace et plus innovante à l'échelle nationale ? »*

Nous allons tenté d'adopter cette démarche en vue d'identifier, dans un premier volet, le rôle que joue le Benchmarking pour rendre le GSH plus compétitif et plus performant, et d'analyser dans le deuxième, sa performance par rapport à ses concurrents.

Section I : Présentation générale du Benchmarking

Le terme recouvre une idée assez simple : trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier (on dit les benchmarker) et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'aller se comparer aux « champions » dans un domaine précis, de s'inspirer de leurs idées et de leur expérience pour se rapprocher de l'excellence.

Sous-section 1 : Définition

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ». Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme)¹, cette traduction réduit la méthode à presque rien, le mot est traduit en français par étalon, ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer aux autres². C'est dit aussi parangonnage en franco-

¹Au XIXe siècle, il aurait aussi été employé par les cordonniers pour mesurer le pied d'un client en le plaçant sur un banc (bench) et en marquant sa longueur (mark) pour fabriquer des chaussures à sa pointure, p.17

² Nathalie COSTA, « Veille et benchmarking » Ellipses Edition marketing S.A., 2008, p.77

canadien, illustre cette pratique de l'ajustement méthodique sur son semblable³.

- Définition opérationnelle Selon **Robert C.CAMP** l'initiateur de la démarche qui considère que « *Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité* »⁴.

Selon **David Kearns**, ex directeur général de Xerox Corporation. « *Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file* »⁵.

La figure suivante résume la pratique du benchmarking et son application :

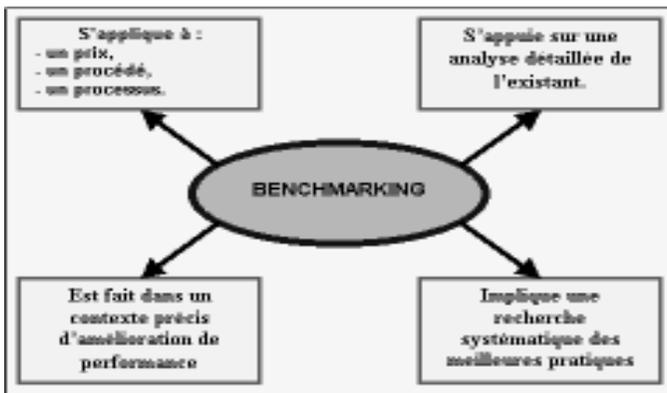


Figure 1 : le benchmarking comme méthode et son application⁶.

« *Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer* »

³ Gérard LAYOLE, « 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, février 2005, p.39, http://www.alternatives-economiques.fr/100-mots-pour-resister-aux-sortilèges-du-management-par-gerard-layole_fr_art_188_21347.html

⁴ Robert C. CAMP, « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992, p.28

⁵ Idem, p.26

⁶ ENTREPRISE MISSIONS CONSEILS, Benchmarking, 2012, p:1, <http://www.entreprisesmc.com/bench.htm>

Voilà résumée en une formule proverbiale toute la philosophie du benchmarking⁷.

Sous-section 2 : Objectif du benchmarking

Le benchmarking apporte une légitimité aux objectifs fixés, puisqu'il les détermine sur des bases extérieures. Il mobilise des ressources pour la résolution de problèmes de base qui font obstacles au succès. Quand de nombreuses personnes de l'entreprise sont engagées dans le processus du benchmarking, c'est l'entreprise entière qui se focalise sur des objectifs appropriés⁸. Ce processus l'oblige donc à se concentrer, de façon productive et planifiée, sur ce qui la rendra plus performante et plus concurrentielle.

D'après un sondage mené par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company, auprès de 6323 entreprises dans 40 pays, le Benchmarking était classé au deuxième rang du «palmarès des outils les plus utilisés en 2002 et 2003» (juste après la planification stratégique)⁹.

C'est un processus qui a largement fait ses preuves...

L'étude des effets du benchmarking sur plusieurs années tant en Europe que sur les autres continents confirme¹⁰ :

- Que les gagnants des grands prix de *business excellence* (EFQM, Malcolm Baldrige, Deming...) maîtrisent tous cet exercice pour leur plus grand succès;
- Que des grands groupes internationaux qui ont à un moment donné généralisé cet exercice, sous la

⁷ Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis, p. 31, http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028

⁸ Robert C. CAMP, op.cit, p.38

⁹ Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis, p. 29, http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028

¹⁰ Florent A. Meyer, Patrick Margaria, Pratiques de benchmarking : Créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations, Édition : Paris : Lextitis, 2011, p :24.

pression de la concurrence, ont retrouvé une nouvelle vitalité sur le marché. Par exemple, Carlos Ghosn, interviewé en 2004 sur la transformation de Nissan, dit : « le succès est dû à un attachement rigoureux aux benchmarks et aux objectifs » ;

– Que de nombreuses PME (petites et moyennes entreprises) qui pratiquent le benchmarking sérieusement ont su s'adapter à des changements contextuels qui auraient pu leur être fatals ;

– Qu'il est un levier majeur de la performance des meilleures organisations publiques et organisations sans but lucratif. L'étude 2009 de Bain & Company sur les tendances et outils de management, à partir d'environ 1000 répondants sur plus de 70 pays, place le benchmarking en tête depuis 1997.

Le benchmarking est une démarche qui n'est pas autonome. Il contribue avec la veille et l'intelligence économique au développement des performances de la firme et à compléter et enrichir de façon permanente l'entreprise désirant s'aligner avec la concurrence par des informations sur son environnement et de toutes ces composantes.

Pour cela la veille et l'intelligence économique sont deux outils essentiels pour effectuer un benchmarking.

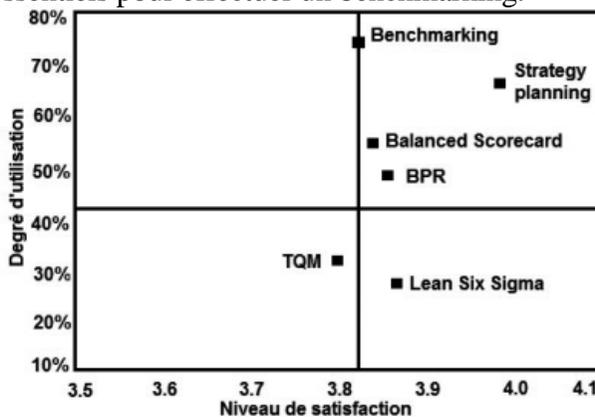


Figure.2 :Utilisation et satisfaction du benchmarking dans le monde.**Source :**Bain &Company 2009.

Cette étude fait apparaître le fait que le benchmarking est très fortement lié au cycle d'activité et qu'il progresse en

période difficile de cycle économique et pronostique un taux d'utilisation à 87 % sur le court terme¹¹.

Sous- section 3 : Typologie du benchmarking

Il existe différents types de benchmarking, certains auteurs les classent en quatre catégories alors que d'autres font ressortir des cas particuliers de chaque catégorie pour avoir un plus grand nombre de types.

Il existe le benchmarking quantitatif et le benchmarking qualitatif¹².

Le premier s'intéresse à mesurer les performances de l'entreprise (cout, temps...) dans un domaine déterminé et les comparer à celles de la concurrence et généralement à des entreprises ou la qualité de processus est reconnue. Le benchmarking qualitatif cherche à comparer les pratiques courantes (méthodes, service) de l'entreprise à celles des entreprises leaders dans le domaine.

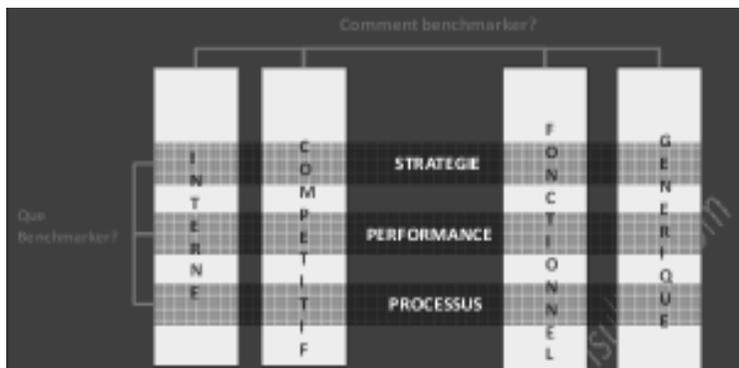


Figure.3 :Les différents types du benchmarking¹³.

La figure ci- dessus présente les trois catégories de benchmarking qui sont effectuées aujourd'hui : le benchmark des processus, le benchmark des performances et le benchmark stratégique.

¹¹Patrick Margaria, op.cit, p :23.

¹² Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998, p.34

¹³ VIZEUM Management Consulting, , Benchmark, une pratique innovante du management, 2013, www.vizeumconsulting.com, p:6.

• ***Le benchmarking des processus :***

Le benchmarking des processus repose sur les opérations quotidiennes d'une organisation. Son but est d'améliorer la prise en charge des processus clés. Comme exemple de benchmark de processus il y a la gestion des plaintes des clients, la procédure de facturation ou encore le processus de recrutement. Ce type de benchmarking permet de réaliser des changements dans les performances à court terme.

• ***Le benchmarking des performances :***

Ce type de benchmarking se focalise sur la position concurrentielle de l'organisation en comparant ses produits et ses services à ceux de ses concurrents. En effectuant ce type de benchmarking, les entreprises veulent comprendre comment se positionne leurs produits et services vis-à-vis de la concurrence en utilisant des critères tels que la fiabilité, la qualité, la rapidité de production.

• ***Le benchmarking stratégique :***

Ce benchmarking concerne les préoccupations du top management qui s'intéresse aux résultats à long terme de l'organisation. Il s'intéresse aux stratégies mises en place par les organisations pour devenir prospères et performantes.

Sous- section 4 : La démarche du benchmarking

La démarche de benchmarking visait, dans sa forme actuelle, à améliorer la performance d'une entreprise en lui faisant identifier, puis s'approprier de bonnes pratiques.

La figure suivante indique les questions à se poser avant le lancement de chaque phase et de chaque étape afin que le résultat du benchmarking atteigne les objectifs recherchés.

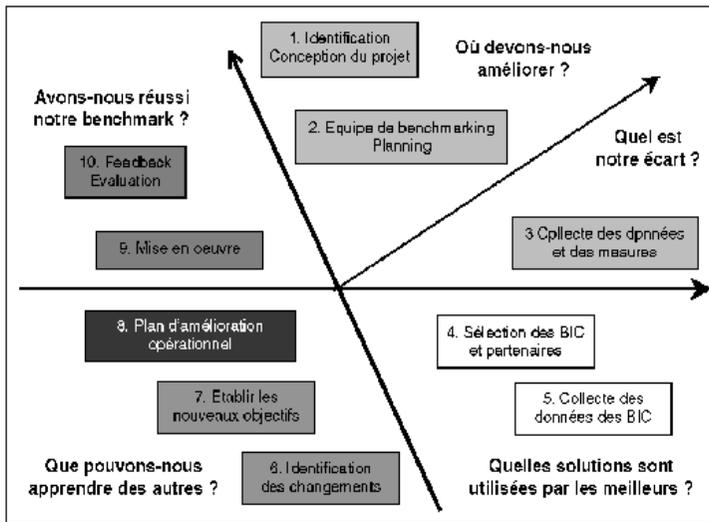


Figure 4. Benchmarking, les différentes phases¹⁴.

Il ne suffit pas seulement de collecter des données pour la réalisation d'un benchmarking, mais l'étape la plus importante après l'analyse des informations collectées, c'est la valeur ajoutée que peut apporter une telle réalisation.

Sous-section 5 : La performance globale de l'entreprise

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. Dans ce contexte, il est nécessaire que les entreprises réalisent leurs activités avec des budgets maîtrisés et des ressources moindres. Toutes les décisions doivent être réfléchies et prises de manière efficace. Pour réussir dans un tel environnement, il apparaît primordial pour les entreprises de comprendre et d'évaluer leurs performances.

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

¹⁴Marc Belaiche, Benchmarking - Processus détaillé, 01 juin 2003, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/viii/viii-51/3>

L'apport du Benchmarking dans la performance des entreprises Algériennes, cas : Groupe Hasnaoui GSH.

l'entreprise¹⁵. 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. 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, 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 globale.



Figure.5: La performance globale de l'entreprise¹⁶.

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 :

¹⁵Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2010, p :3. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

¹⁶Nathalie CRUTZENI 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/>

- 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 pollution¹⁷.

La définition suivante sera retenue pour l'ensemble de ce mémoire : « *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* ».

La performance se positionne au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence comme le montre la figure suivante. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.



Figure.6 : Triangle de la performance¹⁸.

- l'axe objectifs-résultats : définit l'*efficacité* comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.

¹⁷Hicham 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.

¹⁸Nicolas Maranzana, Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante. Engineering Sciences. Université de Strasbourg, INSA de Strasbourg, 2009, p :57, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464861>

- l'axe résultats-moyens : définit l'*efficience* comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- l'axe moyens-objectifs : définit la *pertinence* comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

Pour réussir dans un environnement économique concurrentiel, il apparaît primordial pour les entreprises de comprendre et d'évaluer leurs performances.

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 pollution

Les indicateurs de la performance:

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-délai.

Les principaux indicateurs sont les suivants : le degré de satisfaction client ; l'étude de la concurrence ; la part du marché ; le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ; le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients...

Section II : Présentation du secteur du BTP en Algérie et du GROUPE HASNAOUI BTPH :

Sous-section I : Le secteur du BTP en Algérie :

Le secteur du BTP algérien est en forte croissance, à la faveur de programmes d'investissements publics massifs.

Le plan quinquennal d'investissements publics dope la

construction : Le plan 2010-2014 ¹⁹ prévoit un budget de 286 Md USD dont 70% sont consacrés aux infrastructures et au logement. Il comporte notamment : 2 millions de logements, la construction de 5 villes nouvelles, 172 hôpitaux, 80 stades dont 6 de plus de 40 000 places, plusieurs facultés et universités totalisant 600 000 places, 6000 km de voies ferrées, 14 tramways, 19 barrages, plusieurs milliers de kilomètres d'autoroutes et voies express... Ces investissements entraînent une croissance du secteur du BTP de 9 à 10% par an.

Le secteur du bâtiment et des travaux publics est sur les tablettes de l'actuel gouvernement ; le comité de pilotage de ce pôle a pour missions d'orienter l'activité locale de la construction du bâtiment vers de "bonnes pratiques"²⁰ pour un meilleur confort thermique et une économie de la consommation énergétique adapté au climat local et l'économie nationale de manière générale, cet atelier vise à transmettre aux participants des connaissances, d'améliorer leur savoir-faire et de valoriser l'expertise du secteur du bâtiment algérien, notamment en matière d'efficacité énergétique dans la construction.

Sous-section II : Présentation du groupe HASNAOUI BTPH

Issue de la société mère GSH, la société par actions **BTPH HASNAOUI** est spécialisée et hautement qualifiée dans la réalisation du bâtiment et du génie civil. Elle dispose de structures techniques et de groupes spécialisés.

Aujourd'hui, le groupe comptabilise 14 entreprises, chacune spécialisée dans un domaine en rapport avec le BTP, avec une capacité de réalisation de 1500

¹⁹Delphine Llamas, Exportez en Algérie votre savoir-faire dans le Bâtiment et Travaux Publics, un marché en pleine croissance, 28 nov. 2013, <http://www.blog-export.fr/Posts-8101-Exportez-en-Algerie-votre-savoir-faire-dans-le-Batiment-et-Travaux-Publics-un-marche-en-pleine-croissance>

²⁰Le blog de l'actualité du BTP en Algérie, 22 JANVIER 2015, <HTTP://ALGERIE-ACTU-BTP.OVER-BLOG.COM/2015/01/ALGERIE-BTP-CREATION-D-UN-POLE-DE-PROMOTION-DE-L-ECO-CONSTRUCTION-A-ORAN.HTML>

logements/an, 4 millions de tonnes/an d'agrégats, 100 tonnes/jour d'adjuvants et 300 tonnes/jour de mortiers.

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.

Sous-section III : Performance du groupe HASNAOUI :

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

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.

Cette performance est à la base issu d'une démarche benchmarking; en se comparant et profitant des meilleures pratiques des groupes étrangères tels que:

- L'espagnol Strugal, Un groupe Espagnole leader dans le domaine de la menuiserie aluminium.
- Le groupe Français LAFARGE spécialisé dans la production de ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi.
- Le leader mondial Teknachem Italie, spécialisée dans la production d'adjuvants pour ciments et bétons, géotechnique, préfabrifications et auxiliaires.
- La firme Espagnole Rostrinium, spécialisée, quant à elle, dans la sauvegarde et la réhabilitation du patrimoine construit.

Section III : L'étude de cas

Afin de pouvoir entamer une démarche de benchmarking en vue de tirer les meilleures pratiques des acteurs de construction des bâtiments et concurrents du GSH en matière de performance, nous allons essayer à travers cet section d'établir une étude terrain

sous forme d' enquête par sondage, auprès des cadres du service marketing du GSH, pour connaître les démarches entamées par leur entreprise pour l'amélioration de sa performance.

L'enquête s'est déroulée au niveau de la direction principale Du Groupe industriel Hasnaoui GSH à Sidi Bel Abbas, 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 Abbas.

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.

Sous-section I : les objectifs de l'enquête.

A travers notre enquête, nous avons tenté de réaliser un objectif précis qui consiste essentiellement à utiliser une démarche de benchmarking en vue d'identifier, dans un premier temps, quel rôle joue le Benchmarking pour rendre le GSH plus compétitif et plus performant, c'est à dire :

- La démarche du benchmarking est-elle importante pour l'amélioration de la performance du GSH?
- Le benchmarking permet-il au GSH d'identifier des sources d'économie et de déterminer ses points forts et ses points faibles ?

Nous avons essayé dans un deuxième temps, d'analyser sa performance et la comparer à celle de ses concurrents. C'est à dire :

- Le GSH est-il satisfait de sa performance en vu de la concurrence?
- Le benchmarking permet-il au GSH d'améliorer sa performance et le rendre plus efficace et novatrice ?

Plus précisément, nous essayons de savoir :

- ✓ **Le rôle du benchmarking dans l'amélioration de la performance du GSH.**
- ✓ **Les efforts fournis par le GSH pour construire une image plus performante efficace afin de réaliser ses objectifs et satisfaire ses clients.**

Sous-section II : Les hypothèses de l'enquête.

Afin de donner une orientation scientifique à notre enquête terrain, nous présentons les hypothèses suivantes :

- **H1 : Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant le suivi rigoureux d'un plan bien défini pour l'amélioration de la performance du GSH.**
- **H2 : Le GSH est satisfait de l'influence du benchmarking sur la performance de :**
 - *H2.a : satisfaction des clients*
 - *H2.b : qualité des produits et des services fournis*
 - *H2.c : part de marché acquise.*
- **H3 : Appliquer une démarche Benchmarking pour l'amélioration de la performance change l'état du GSH Positivement.**

Sous-section III : 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 :

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 = 0,61 (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 = 0,78

➤ Le questionnaire est donc fiable et valide à administrer.

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

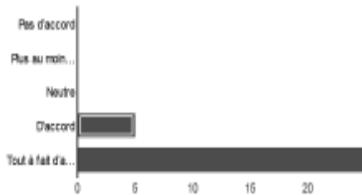
- Analyse descriptif : le test de fréquence,
- Analyse statistique avancée : le test de régression (prédictive),

L'apport du Benchmarking dans la performance des entreprises Algériennes, cas : Groupe Hasnaoui GSH.

- Analyse déductive : test des corrélations,
Toutefois, nous définirons nos variables comme suit :
- Le benchmarking est notre variable dépendante,
- La performance acquise auprès d'un benchmarking de chaque indicateur : la satisfaction des clients, la qualité des produits fournis, la part du marché acquise, représentent nos variables indépendantes.

Les résultats de L'enquête :

- Important [Que pensez-vous du Benchmarking ?]



- Oui, beaucoup [Pensez-vous qu'une opération du Benchmarking permet d'identifier des sources d'économie ?]

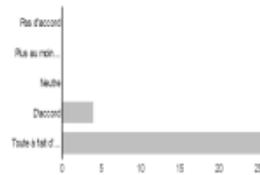


Figure.7: L'importance du benchmarking. **Figure.8:** L'identification de sources d'économie.

De ce fait, lancez-vous des actions d'amélioration tels que :



- La comparaison avec les meilleurs	25	83.3 %
- L'adoption des meilleurs pratiques sur le marché	5	16.7 %
- La comparaison avec les concurrents.	0	0 %

- La comparaison pure et dure avec les meilleurs [Quel type de Benchmarking vous semble le plus adapté aux besoins de votre entreprise ?]

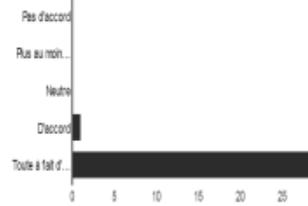


Figure 9: Lancement des actions d'amélioration (benchmarking). **Figure 10:** Le type de benchmarking adapté au besoin du GSH.

D'après ces résultats reçus a propos le premier axe *le benchmarking et l'entreprise* on a constaté que:

Le benchmarking est important comme outil de management pour le GSH, Il est à signaler que le succès d'une telle action, n'est garanti que si un certain nombre de conditions sont présentes, comme l'étude continue dans le temps de la concurrence et le respect d'une méthodologie rigoureuse en matière de pratique du benchmarking.

Ce résultat nous conduit à **la confirmation de la 1ère hypothèse** « *Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant un suivi rigoureux d'un plan bien défini pour l'amélioration de la performance du GSH* ».

➤ **L'analyse de régression:**

Variables indépendantes	Coefficient de corrélation prédictif « Béta »	Signification statistique Sig ≤ 0,05
La satisfaction des clients	0,365	0,047
La qualité du produit fourni	0,533	0,001
La part de marché acquise	0,445	0,036

Tableau 1: Résultats statistique de régression fournis par logiciel Spss. (régression).

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

- ❖ Il existe une relation corrélative prédictive entre la variable indépendante la satisfaction des clients (Sig = 0,047) et la variable dépendante le benchmarking.
- ❖ Il existe une relation corrélative prédictive entre la variable indépendante la qualité du produit fourni (Sig = 0,001) et la variable dépendante le benchmarking.
- ❖ Il existe une relation corrélative prédictive entre la variable indépendante la part de marché acquise (Sig = 0,036) et la variable dépendante le benchmarking.

➤ **L'analyse statistique déductive (Coefficient de corrélation « R ») :**

Variables	Coefficient de corrélation « R »	Signification statistique « Sig » ≤ 0,05
La satisfaction des clients	0,365	0,047

Tableau 2 : Résultats statistique de corrélation fournis par logiciel Spss. (satisfaction des clients).

Variables	Coefficient de corrélation « R »	Signification statistique « Sig » ≤ 0,05
La qualité du produit fournis	0,665	0,00

Tableau 3: Résultats statistique de corrélation fournis par logiciel Spss. (Qualité du produit fournis).

Variables	Coefficient de corrélation « R »	Signification statistique « Sig » ≤ 0,05
La part de marché acquise	0,378	0,039

Tableau 4: Résultats statistique de corrélation fournis par logiciel Spss. (part de marché).

➤ **La validation des hypothèses opérationnelles :**

Les indicateurs de performance	Classement des coefficients « R »	Hypothèses valides
• Satisfaction des clients	R= 0,365	H.2.a
• Qualité du produit fournis	R= 0,665	H.2.b
• Part de marché acquise	R= 0,378	H.2.c

Tableau 5: Validation des hypothèses élaborées par nos propres soins.

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

- ❖ **Il existe une relation corrélative entre le benchmarking et la performance** du GSH en termes de **satisfaction des clients** qui est statistiquement significative, avec une estimation de **R = 0,365**. (sig = 0, 047).
- ❖ **Il existe une relation corrélative entre le benchmarking et la performance** du GSH en termes de **qualité du produit fournis** qui est statistiquement significative, avec une estimation de **R = 0,665**. (sig = 0,00).
- ❖ **Il existe une relation corrélative entre le benchmarking et la performance** du GSH en termes de **part de marché acquise** qui est statistiquement significative, avec une estimation de **R = 0,378**. (sig = 0,039).

Nous avons constaté l'existence de multiples relations, entre le benchmarking et la performance des différents processus que nous avons préalablement définis comme indicateurs. Nous pouvons enfin **valider notre deuxième hypothèse principale :**

H2 : « Le GSH est satisfait de l'influence du benchmarking sur la performance de :

— *H2.a : la satisfaction des clients*

— *H2.b : la qualité des produits et des services fournis*

— H2.c : la part de marché acquise. —

- Apporter les solutions innovantes d'optimisation des produits et des services de votre entreprise [Quel bénéfice apporte le benchmarking pour rendre votre entreprise novatrice et plus performante ?]

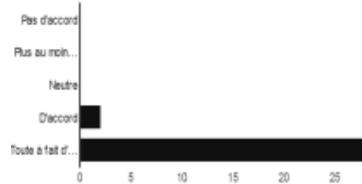
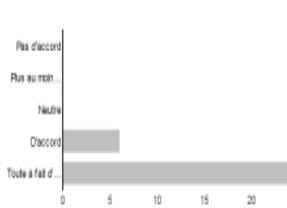
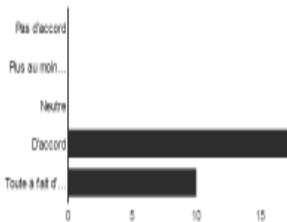


Figure 11: Les bénéfices du benchmarking.

Figure 12: Les bénéfices du benchmarking.

- Avoir un bon positionnement pour le référencement de votre entreprise sur le marché [Quel bénéfice apporte le benchmarking pour rendre votre entreprise novatrice et plus performante ?]



- Augmenter la notoriété de votre entreprise et devancer les concurrents [A votre avis, quel rôle joue le Benchmarking pour l'amélioration de la performance de votre entreprise ?]

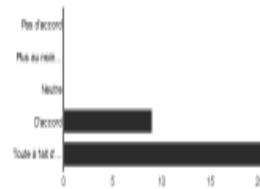


Figure 13: Les bénéfices du benchmarking. Figure 14: Le rôle du benchmarking.

D'après Ces résultats on a constaté que:

- L'usage de la démarche benchmarking permet au GSH d'être plus proche du client afin de satisfaire sa demande.
- Le but étant de proposer des produits et des services de meilleure qualité par rapport aux concurrents.
- La priorité est d'améliorer la performance afin de conquérir la plus grande part de marché, augmenter les revenus et le chiffre d'affaire.

D'après les résultats obtenus, on peut dire que l'application d'une démarche benchmarking pour l'amélioration de la performance a changé l'état du GSH positivement,

Donc la troisième hypothèse est confirmée «Appliquer une démarche Benchmarking pour l'amélioration de la performance change l'état du GSH Positivement. ».

Conclusion :

En se lançant dans un benchmarking, l'entreprise espère le plus souvent disposer d'une vision objective de son niveau

actuel de performance, devant lui permettre ensuite de se positionner par rapport à ses concurrents les plus sérieux. Elle s'attend également à ce que le benchmarking lui délivre une idée assez juste du niveau de performance auquel elle peut prétendre.

D'après l'enquête nous concluons que la majorité des cadres trouve que l'application du benchmarking permet de développer la performance du GSH. L'application du benchmarking concernant la performance de GSH permet de construire un produit de bonne qualité selon les normes internationales, d'être plus proche du client afin de satisfaire sa demande, d'améliorer la conquête de part de marché ; le but étant de fidéliser les clients et augmenter les revenus et le chiffre d'affaires. On peut dire que l'application d'une démarche benchmarking pour l'amélioration de la performance a changé l'état de GSH positivement.

En termes de résultats de cette étude nous pouvons citer ce qui suit :

- ✓ Le groupe HASNAOUI GSH est un promoteur de construction en BTPH renommée pour le quasi majorité de ses clients,
- ✓ La pratique du benchmarking fait partie de la culture managériale du GSH qui est pour le moment parmi les leaders dans son domaine.
- ✓ La satisfaction des clients 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.
- ✓ La part du marché acquise positionne le GSH parmi les leaders des constructeurs en Algérie.
- ✓ Le GSH a approuvé sa performance dans son grand projet quartier EL RIYADH Oran.

Bibliographie :

- **Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND**, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2010, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>
- **Delphine Llamas**, Exportez en Algérie votre savoir-faire dans le Bâtiment et Travaux Publics, un marché en pleine croissance, 28 nov. 2013, <http://www.blog-export.fr/Posts-8101-Exportez-en-Algerie-votre-savoir-faire-dans-le-Batiment-et-Travaux-Publics-un-marche-en-pleine-croissance>
- **ENTREPRISE MISSIONS CONSEILS**, Benchmarking, 2012, <http://www.entreprisemc.com/bench.htm>
- **Florent A. Meyer, Patrick Margaria**, Pratiques de benchmarking : Créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations, Édition : Paris : Lexitis, 2011.
- **Gérard LAYOLE**, « 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, février 2005, <http://www.alternatives-economiques.fr/100-mots-pour-resister-aux-sortileges-du-management-par-gerard-layole-fr-art-188-21347.html>
- **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.
- **Isabelle BRUNO**, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis, http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=R_HMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028
- **Marc Belaiche**, Benchmarking - Processus détaillé, 01 juin 2003,

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/viii/viii-51/3>

- **Nathalie COSTA**, « Veille et benchmarking » Ellipses Edition marketing S.A., 2008.
- **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, <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/>
- **Nicolas Maranzana**, Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante. Engineering Sciences. Université de Strasbourg, INSA de Strasbourg, 2009, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464861>
- **Robert C. CAMP**, « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992.
- Le blog de l'actualité du BTP en Algérie, 22 JANVIER 2015, <HTTP://ALGERIE-ACTU-BTP.OVER-BLOG.COM/2015/01/ALGERIE-BTP-CREATION-D-UN-POLE-DE-PROMOTION-DE-L-ECO-CONSTRUCTION-A-ORAN.HTML>
- **Sami BEN JOUDA**, Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998.
- **VIZEUM Management Consulting**, Benchmark, une pratique innovante du management, 2013, www.vizeumconsulting.com.