

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

# UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES  
COMMERCIALES



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en marketing  
management

## **Thème :**

**Le benchmarking comme concept et outil  
d'amélioration de performance d'une entreprise.**

Etude de cas : AMACHAL - Agence conseil en  
communication digital.

**Réalisé par :**  
**NOURI Amine**  
**YETTOUCHE Mastanabal**

**Dirigé par :**  
**Dr. MADENE Nassera**

**2021 - 2022**

# Dédicaces

*A la mémoire de nos grands-parents ;*

*A nos très chers parents ;*

*A nos amis les plus proches ;*

*A tous ceux qui nous connaissent de prêt ou de loin.*

# Remerciements

*Nous remercions Dieu de nous avoir donné le courage et la volonté qui nous ont permis d'aborder ce modeste travail.*

*Ce travail porte l'empreinte de nombreuses personnes auxquelles nous devons nos sincères remerciements, tout d'abord nous tenons à exprimer toute notre gratitude à l'égard de*

*Dr. MADENE Nassera, professeur à l'université de Tizi-Ouzou UMMTO pour avoir acceptée de diriger ce mémoire ainsi qu'à AMACHAL de nous avoir ouvert les portes de leur entreprise et pour leurs précieux conseils tout au long de cette aventure.*

*Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré de leurs précieux temps pour étudier ce travail.*

*Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à notre encadrement et tous ceux qui, de près ou de loin nous ont soutenu pour réaliser ce projet dans les meilleures conditions, et particulièrement : Nous-mêmes.*

# RESUME :

Ce document a pour objectif d'établir une étude de faisabilité et de viabilité d'une plateforme tentant de généraliser la pratique de benchmarking. Cette pratique consistant à aller constamment chercher les meilleures pratiques ailleurs pour s'adapter à l'évolution d'un secteur très utilisée dans le monde de l'entreprise. Cependant, la complexité de cette pratique la rend très gourmande en ressources. En effet, afin d'amorcer une démarche de benchmarking, la théorie sur la pratique doit être assimilée ainsi que les processus de l'entreprise analysés en profondeur. C'est pourquoi il existe beaucoup de services d'externalisation de la pratique de benchmarking qui sont relativement onéreux. Autant de barrières pour freiner les petites entreprises telles que les PME ou microentreprise à s'intéresser au benchmarking ou simplement à se préoccuper du futur et de l'importance de s'adapter à l'évolution. Le but de cette recherche est donc de prouver l'importance du concept du benchmarking et de mettre en avant son efficacité pour améliorer la performance de l'entreprise et ainsi, trouver comment élaborer une solution adaptée à ces entreprises afin qu'elles s'initient à la pratique et puissent y trouver un intérêt. Ce travail se base donc sur une analyse théorique des pratiques de benchmarking afin de recenser les éléments clés que doit contenir la plateforme ainsi que sur une analyse de certaines solutions de benchmarking existantes aujourd'hui.

L'entreprise AMACHAL où aura lieu notre étude, a également accepté de discuter afin d'enrichir la recherche d'éléments pertinents et correspondants à la réalité.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION GENERALE ET RESUME

**Première partie** : le cadre théorique du Benchmarking

### INTRODUCTION GENERALE.....1

#### **Chapitre I** : présentation du Benchmarking.....4

**Section 1** : L'Histoire du Benchmarking.....5

**Section 2** : Définitions, objectifs et rôle du benchmarking.....7

2 - 1 Définitions du Benchmarking.....7

2 - 2 Objectifs et rôle du Benchmarking.....9

**Section 3** : Typologie du Benchmarking .....10

4 - 1 Le Benchmarking interne.....11

4 - 2 Le Benchmarking concurrentiel .....13

4 - 3 Le Benchmarking fonctionnel.....14

4 - 4 Le Benchmarking générique.....14

#### **Chapitre II** : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.....19

**Section 1** : Les phases du Benchmarking.....20

**Section 2** : Les modèles du Benchmarking.....33

**Section 3** : les outils du Benchmarking.....38

3 - 1 Les outils introductifs.....38

3 - 1 Les outils intermédiaires.....40

3 - 1 Les outils mondiaux.....42

#### **Chapitre III** : Facteurs clés du succès, avantages et limites du Benchmarking....44

**Section 1** : Facteurs clés du succès d'une démarche de Benchmarking.....45

**Section 2** : Les avantages et limites du Benchmarking.....51

2 - 1 Les avantages et bénéfices du Benchmarking....51

2 - 2 Les limites du Benchmarking.....56

**Section 3** : Le Benchmarking et la veille concurrentielle.....56

## Deuxième partie : le cadre pratique du Benchmarking

<b>Introduction.....</b>	<b>68</b>
<b>Chapitre IV : Le cas AFIA chez AMACHAL.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise AMACHAL.....</b>	<b>70</b>
<b>1-1 Développement Web.....</b>	<b>70</b>
<b>1-2 Création graphique.....</b>	<b>70</b>
<b>1-3 Production de contenu.....</b>	<b>71</b>
<b>1-4 Social Connection.....</b>	<b>71</b>
<b>1-5 Conseil stratégique.....</b>	<b>72</b>
<b>Section 2 : Présentation de l'entreprise AFIA et de ses Objectifs pour son nouveau produit .....</b>	<b>72</b>
<b>Section 3 : Notre étude - Cas AFIA chez AMACHAL.....</b>	<b>76</b>
<b>3-1 Analyse des concurrents de AFIA.....</b>	<b>77</b>
<b>3-2 Analyse en digitale des concurrents de AFIA.....</b>	<b>83</b>
<b>3-3 La présence digitale de AFIA.....</b>	<b>84</b>
<b>Section 4 : Introduction du questionnaire.....</b>	<b>84</b>
<b>4-1 Résultats du questionnaire en graphes.....</b>	<b>84</b>
<b>4-2 Analyse des réponses collectées.....</b>	<b>96</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>106</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>110</b>

L'INTRODUCTION

GÉNÉRALE

# Introduction Générale

Dans le cadre de la globalisation, le changement est continu et les événements sont imprévisibles. Dans le contexte concurrentiel, il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché. L'évolution est un phénomène inarrêtable ce qui rend encore plus difficile le maintien de la position de leader.

L'Algérie est un grand pays ouvert à l'économie de marché où la concurrence et l'initiative individuelle sont de vigueur. Ses marchés, pour ne parler que d'eux, baignent dans la catégorie des marchés vierges à haut potentiel ; et c'est dans cette catégorie que les entreprises étrangères préfèrent s'installer afin d'exploiter toutes les opportunités existantes, changeant ainsi des marchés vierges en champs de batailles concurrentiels.

Dans ce contexte, pour se développer, acquérir de nouvelles parts de marché et consolider une position vis-à-vis des concurrents, dans un paysage caractérisé par une clientèle informée, intransigeante et volatile, il est nécessaire d'appliquer un certain nombre de stratégies, notamment une stratégie de communication efficace et une démarche de Benchmarking, un outil qui est d'ailleurs fortement recommandé par les experts, tels que l'agence AMACHAL, à des fins de s'aligner ou même de devancer la concurrence.

Le Benchmarking est une démarche à long-terme qui nécessite du temps, des ressources autant technologiques que humaines et des connaissances liées aux différents secteurs d'activités, des critères qui s'avèrent être compliqués à détenir pour certaines entreprises. Ces dernières se tournent alors vers des professionnels qui ont pour objectif d'appliquer la démarche pour elles.

C'est ainsi que AMACHAL, forte de ses expériences en Benchmarking et en conseils marketing, sensibilise les organismes à l'importance de s'étalonner, que ce soit en interne ou en externe, Elle leur permet donc de chercher, sans relâche, ce qui se fait de mieux dans leurs environnements respectifs et s'en inspirer pour se perfectionner eux-mêmes. Sans ce parallèle, des entreprises de productions telles que AFIA, peuvent se retrouver, du jour au lendemain, sauter de la place de leader à celle de sous-fifre.

Dans ce contexte-là, AFIA, se voit donc contrainte de consolider ses positions acquises sur le marché local en terme de présence, de parts de marchés et de notoriété en

## Introduction générale

---

choisissant de revoir et de remettre en cause certains éléments et certains aspects de sa stratégie marketing, et à des fins de s'émanciper et de se diversifier, en s'appuyant sur le Benchmarking comme aide à la performance générale, elle s'apprête à attaquer un marché encore très idéalisé en Algérie, le marché de l'huile d'olive.

### **1- La problématique :**

Notre problématique tourne autour de la question principale suivante :

- *En quoi une démarche de Benchmarking faite par AMACHAL servirait-elle à l'amélioration de la performance de AFIA ?*

A partir de l'analyse de la problématique, on émet un certain nombre de questions secondaires, à savoir :

- *Qu'est-ce que représente réellement le Benchmarking ?*
- *Comment se déroule une démarche de Benchmarking ?*
- *Comment AMACHAL met en pratique une démarche de Benchmarking ?*
- *Est-ce qu'une démarche de Benchmarking aiderait réellement à améliorer la performance de AFIA ?*

### **2- Les hypothèses de la recherche :**

Pour consolider cette recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- *Le benchmarking permet d'améliorer la performance de l'entreprise.*
- *L'agence AMACHAL est une bonne alternative pour les entreprises qui ne peuvent faire de Benchmarking.*

### **3- Le but de la recherche :**

Le but de notre recherche est de traiter un sujet intéressant et passionnant que celui portant sur l'une des pièces maîtresses du Marketing moderne à savoir le Benchmarking. Nous pouvons conclure les objectifs de cette recherche comme suit :

- Présenter un cadre théorique spécifiant le concept du benchmarking et l'élaboration de sa démarche.
- Donner une idée claire et précise sur le benchmarking.
- Savoir les points essentiels qui doivent être pris en considération pour la réalisation d'une démarche de benchmarking.
- Présenter un cadre pratique avec l'aide de l'agence AMACHAL.
- Suivre AMACHAL dans sa mise en œuvre d'une démarche de Benchmarking pour AFIA et analyser les résultats.

## Introduction générale

---

- Répondre aux questions posées et analyser les hypothèses afin de les infirmer ou de les confirmer.

### **4- L'importance de la recherche :**

L'importance de cette recherche réside dans l'étude du benchmarking comme un outil de management apportant un avantage concurrentiel et impactant directement la performance de l'entreprise.

### **5- Le plan de recherche :**

Pour tenter de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons opté pour l'exploratoire, comparative analytique, comme démarche méthodologique que nous trouvons adéquate pour ce type de sujet, ce qui nous permet d'offrir un travail ainsi partagé en deux parties dont les principaux axes sont résumés comme suit :

- **Axe 1** : la déontologie du Benchmarking dans toute sa dimension stratégique.
- **Axe 2** : Une présentation détaillée de l'organisme d'accueil : AMACHAL grâce à qui, nous avons eu la chance de travailler pour AFIA

Enfin, une étude de terrain matérialisée par une enquête par sondage/questionnaire auprès d'un échantillon.

### ***Chapitre I : Présentation du Benchmarking***

Le Benchmarking est un outil privilégié de suivi de l'environnement et de gestion du changement. Il est doté d'un processus permanent qui permet à l'entreprise des améliorations et une progression notable. Dans ce premier chapitre, nous allons donc traiter du Benchmarking dans son cadre théorique d'une manière générale. On y trouvera ainsi, le Benchmarking, son historique, ses définitions, ses objectifs et sa typologie.

Dans ce chapitre nous présenterons l'historique du Benchmarking dans un premier temps, puis les différentes définitions de différents auteurs, ainsi nous citerons les objectifs et rôle de ce dernier qui nous permettrons ensuite de citer les types Benchmarking utilisés par les entreprises.

### *Section 1 : L'Histoire du Benchmarking*

L'historique du benchmarking se confond avec celui des efforts déployés par l'Homme à travers les siècles pour gagner en créativité et en efficacité. « Fred D. Bowers de Digital Equipment Corporation disait que la deuxième personne dans l'histoire qui s'est mise à allumer un feu est certes la première à avoir inventé le benchmarking car elle a observé ce que l'inventeur du feu a fait, a adopté sa technique à ses propres besoins et en a su tirer tous les avantages matériels. »<sup>1</sup>

« Depuis cet événement, l'histoire est remplie d'exemples d'améliorations obtenues en partant des idées des autres ou de leurs expériences. L'un d'entre eux revient à l'origine de l'analyse comparative (benchmarking) qui remonte à plusieurs siècles. Des documents datant de l'ancienne Égypte indiquaient déjà l'utilisation du benchmarking dans le travail de construction. Les Égyptiens entaillaient un bloc de pierre à une hauteur bien déterminée et plaçaient un bout de fer plat horizontalement dans l'incision pour servir d'appui (bench) à une mire de nivellement. Ils utilisaient cela comme référence (mark) pour mesurer les hauteurs et les distances. Les outils se sont développés et les technologies ont changé, mais le mot « benchmark » a conservé la même signification dans la construction jusqu'à nos jours. »<sup>2</sup>

Tout comme l'origine de ce terme, L'essence même du Benchmarking n'est pas ressentie. En effet, la reconnaissance militaire est une application plus ancienne du principe du Benchmarking, elle consiste à comparer la puissance de l'ennemie à sa propre force afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques.

Il y a plus de deux mille cinq cents ans, en 500 avant Jésus-Christ, la générale chinoise Sun Tzu écrivait : « si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles ».<sup>3</sup>

Dans un monde où les marchés sont des champs de batailles commerciales entre concurrents, les conseils de Sun Tzu s'appliquent parfaitement afin de maintenir le Leadership. « Les japonais, quant à eux, ont un mot pour désigner le fait de chercher à être le « *meilleur des meilleurs* »: *dantotsu* »<sup>4</sup>. Cette attitude reflète la vision du benchmarking.

---

<sup>1</sup> Laurent Hermel, Pierre Achard « **Le benchmarking, 100 questions pour comprendre et agir** » éditions Afnor, juin 2010, p.07

<sup>2</sup> Codling, S., « **Best practice benchmarking** », *Gulph Pub. Col*, Houston, Texas, 1996, p.177.

<sup>3</sup> Robert C. CAMP « **le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents** » édition d'organisation, 1992, p.19

<sup>4</sup> Idem, p.19

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

Nous sommes en 1979, un dimanche matin, lisant son journal, le vice-président de la société Rank Xerox, le leader mondial des photocopieurs en 1975, attaqué par les japonais Canon, Minolta, Ricoh, Sharp, etc. découvre qu'un négociant américain, aidé en cela par des fabricants étrangers, mettait en vente des procédés de xérogaphie comparable à celui qui existe chez Xerox mais à prix équivalent au coût de leur production. Ainsi, entre 1976 à 1982 les parts de marché détenus par l'entreprise passent de 82% à 41%.

Afin de répondre à cette intrusion et améliorer la situation de la société, Rank Xerox décide alors de se comparer aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers en utilisant l'analyse comparative telle que nous la connaissons aujourd'hui.

« Le succès remporté par le département de fabrication dans l'identification des processus, des composants et des coûts de fabrication des concurrents, à la suite de la première analyse de benchmarking intitulée « comparaison des caractéristiques et de la qualité des produits » incita la direction de l'entreprise à appliquer le benchmarking à tous les autres départements et centre de coûts. »<sup>5</sup>

Après le succès de la démarche menée par Xerox, pionnière dans le benchmarking, d'autres grandes compagnies, comme IBM, Chrysler, Packard, Motorola, ou encore 3M, ont rapidement intégré cette pratique parmi leurs démarches d'amélioration de la performance. Aujourd'hui, la majeure partie des grandes compagnies utilisent et expérimentent le benchmarking. Mais en effet, cette pratique gagne le terrain des petites et moyennes entreprises qui voient dans cette démarche un moyen rapide et surtout très efficace d'améliorer leur compétitivité.

« Il aura fallu attendre la fin des années 1980, voir le début des années 1990 pour que le benchmarking soit reconnu comme un concept de grande importance dans sa quête du progrès permanent que nous impose un environnement de plus en plus concurrentiel. »<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Idem, p. 23

<sup>6</sup> Laurent Hermel, Pierre Achard op.cit, p.05

## ***Section 2 : Définitions, objectifs et rôle du benchmarking***

Les entreprises ont pour la majorité un objectif en commun, améliorer efficacement et durablement leurs performances. On en retrouve alors, de plus en plus d'entre elles, qui adoptent le Benchmarking comme solution à leur besoin. Facilement modelable, il concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services.

### **2-1 Définitions du benchmarking :**

Le Benchmark ou sa traduction française « étalon » est une unité de mesure. Pour le Grand Larousse, un étalon est un objet ou instrument qui matérialise une unité de mesure et sert de référence pour l'étalonnage d'autres objets ou instruments. Sa traduction anglophone est couramment employée en informatique : elle désigne un processus de mesure des capacités des logiciels et des systèmes. La norme ainsi obtenue sert de critère de choix entre les matériels et les outils proposés par les différents fabricants.

L'étalon permet de mesurer et de comparer en permanence les processus opérationnels et avec ceux des meilleurs de la classe ou BIC (Best in Class). Ces notions amènent au concept d'amélioration continue et permettent de considérer le benchmarking comme une méthode d'analyse comparative de la performance.

Le benchmarking, ou étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots <sup>7</sup> :

- Bench : banc d'essai
- Marking : notation.

D'après le dictionnaire Webster, « le terme « benchmark » fait allusion à : un repère de géomètre... marquant une position... et utilisé comme point de référence..., norme d'après laquelle quelque chose peut être mesuré ou évalué. »<sup>8</sup>

Ainsi, le benchmarking peut être considéré comme un outil d'analyse stratégique qui se traduit par le repérage de l'entreprise qui possède une supériorité et une plus grande maîtrise d'un processus particulier sur lequel doit porter l'amélioration recherchée.

Il s'agit alors de rencontrer les responsables des services concernés dans la société choisie, puis d'améliorer ses propres méthodes en s'appropriant ce qui été découvert pour l'appliquer à sa propre entreprise. Le benchmarking est une démarche qui consiste aussi à

---

<sup>7</sup> Laurent HERMEL, Pierre ACHARD, op.cit., p.03.

<sup>8</sup> Dictionnaire Webster.com « **Benchmark** »

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

tirer profit des expériences réussies dans d'autres organisations et à les introduire dans la sienne. Cette notion du benchmarking est plus connue sous le vocable de meilleures pratiques. Les données collectées lors du benchmarking donnent aux entreprises des pour construire des plans opérationnels et surpasser les meilleurs pratiques de l'industrie ou de son marché.

Selon David Kearns, directeur général de Xerox Corporation, "le benchmarking est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders."

Commentons les mots clés de cette définition :

- **Processus continu** : Le benchmarking se veut une remise en question constante d'amélioration des produits et services, car les méthodes et les façons de faire évoluent rapidement dans le cadre de la mondialisation des marchés. Il est donc un processus de management qui doit être permanent
- **Systématique** : Ce terme fait référence à une approche structurée et organisée qui comprend des étapes, des objectifs attendus, des résultats obtenus et des moyens
- **Évaluation** : L'évaluation consiste à comparer et à mesurer les éléments du processus étudié à ceux des entreprises leaders afin de faire ressortir les différences et les écarts observés, d'en identifier les causes, de valider le progrès réalisé et de consigner par écrit les différences significatives observées
- **Produits, services et méthodes** : Le benchmarking peut être appliqué à toutes les facettes d'une organisation : aux produits et services de base qui concourent à la satisfaction des clients, aux processus et méthodes de fabrication de ces produits ou à leur commercialisation
- **Concurrents et entreprises reconnues comme leaders** : Le benchmarking ne se fait pas uniquement par la comparaison avec les concurrents directs. Il peut se faire avec des entreprises d'un autre secteur dont l'avance est reconnue.

Du point de vue de Robert C. Camp, « le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité. » Il définit donc un processus recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations d'une activité donnée dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise et pour s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence. »<sup>9</sup>

BRILMAN J.I insiste sur le fait que « le benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur que nous et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et le surpasser, ainsi le benchmarking n'est pas

---

<sup>9</sup> Laurent HERMEL et Pierre ACHARD, op.cit, p3.

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

seulement la recherche des meilleures pratiques mais aussi c'est tout un travail d'acharnement pour connaître ses propres performances puis celles des concurrents. »<sup>10</sup>

En résumé le benchmarking est « le processus qui consiste à identifier, à analyser et à adopter en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Il ne se limite pas à la simple identification des meilleures pratiques. Il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles des entités de référence, et leur mise en œuvre dans son organisation »<sup>11</sup>

### **2-1 Objectif et rôle du Benchmarking :**

Le benchmarking est d'abord un processus de fixation d'objectifs. Après l'avoir intégré pleinement aux responsabilités, aux procédures de travail et au système de rétribution de l'organisation, il encourage celle-ci à aller de l'avant vers des objectifs réalistes et à modifier spontanément ses habitudes de travail. Mais son intérêt fondamental est surtout de découvrir les méthodes qui permettent d'atteindre de nouveaux objectifs.

Le benchmarking apporte une légitimité aux objectifs fixés, puisqu'il les détermine sur des bases extérieures. Son intérêt en interne est d'apporter des solutions car 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 appropriés<sup>12</sup>.

Ce processus l'oblige donc à se concentrer, de façon productive et planifiée, sur ce qui la rendra plus performante et plus concurrentielle.

Le Benchmarking ou l'étalonnage des performances compétitives des organisations constitue un instrument de qualité qui a pour objectif l'amélioration continue des processus de management des organisations.

Il permet une recherche permanente des meilleures pratiques en se comparant, dans un domaine précis, à d'autres organisations leaders.

L'étalonnage a une double vocation. Il permet d'une part d'analyser la conformité de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, processus et outils des meilleurs, d'autre part il constitue un processus d'apprentissage permanent.

---

<sup>10</sup> Jean BRILMAN : « Les meilleurs pratiques de management », Editions d'Organisation, 2004, p.19.

<sup>11</sup> BOUIN X. et SIMON F-X : « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Paris, Edition Dunod, 2000, p.77.

<sup>12</sup> Robert C. CAMP, op.cit., p.38.

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

« Le benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante en créant ainsi de la valeur. Il permet en effet » : <sup>13</sup>

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer le rythme du changement.
- De motiver à une prise de conscience pour surpasser le NIH (Not Invented Here) et aller voir à l'extérieur pour trouver des méthodes particulièrement performantes.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- De déterminer des mesures exactes de la productivité.
- D'apporter de meilleures réponses aux exigences des clients.
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De fixer des objectifs d'après une vision concertée de l'environnement extérieur.

### *Section 3 : Typologie du Benchmarking*

Il existe différents types de benchmarking classés en quatre grandes catégories alors que d'autres auteurs font ressortir des cas particuliers de chaque catégorie pour avoir un plus grand nombre de types. Les grandes catégories englobent le benchmarking par rapport à d'autres services internes, par rapport à des producteurs de produits vus comme des concurrents, par rapport aux services ou départements extérieurs leaders pour la fonction considérée et enfin, le benchmarking de procédures horizontales. Ces quatre catégories possèdent des caractéristiques spécifiques que nous allons détailler, elles sont par ailleurs elles même distinguées en deux types : <sup>14</sup>

- Le benchmarking quantitatif et le benchmarking qualitatif

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.

---

<sup>13</sup> Jean. BRILMAN, op.cit., p.289

<sup>14</sup> Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau : « **Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29** » Décembre 1998, p.34

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

Robert C. Camp distinguait quatre types de benchmarking : <sup>15</sup>

- Benchmarking Interne
- Benchmarking Concurrentiel
- Benchmarking Fonctionnel
- Benchmarking Générique

### 1- Le benchmarking interne

Ce type de Benchmarking est reconnu comme l'étude la plus simple à mener. Il consiste à effectuer des comparaisons interne, c'est-à-dire entre les différents départements, les différents services ou les différentes filiales de l'entreprise afin d'en accroître l'efficacité. Il est utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier des processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il est alors possible de comparer les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs. Cette solution présente des avantages et des limites.

L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité d'exécution, puisqu'ils s'appliquent au même secteur et que les données sont accessibles.

Cette enquête interne pourrait être associée à la première étape du processus du benchmarking car elle permet non seulement de dresser un état général de l'entreprise mais aussi de trouver d'éventuelles fonctions internes qui pourraient faire l'objet d'un benchmarking.

En revanche, ce type de benchmarking ne débouche en général pas sur des pratiques très innovantes, puisqu'elles se placent dans un contexte de culture d'entreprise avec une mission, des projets et des objectifs communs. De plus, très souvent, les mutations et promotions internes amènent les personnels à transporter leurs habitudes d'un lieu de travail à l'autre. C'est le cas par exemple d'entreprises comme Xerox, Texas Instruments, Schindler, France Télécom, EDF Centre de Production Nucléaire d'Électricité.

« Le benchmarking interne est très important pour diffuser les bonnes pratiques au sein même de l'organisation. Cette partie du benchmarking découle des stratégies de knowledge management visant à diffuser et harmoniser les savoir et compétences de l'entreprise. »<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> J. GAUTRON – J. ALEXANDRE, « **Le guide du Benchmarking** » France, Edition d'Organisations, 2003, p.37.

<sup>16</sup> Dossier technologique des Pays de Savoie, Jean-Luc Maire, Jacques Roura, Laurent de Changy, "**Best Practices**" ou Comment identifier, partager et s'appropriier les meilleures pratiques industrielles ? 2003, p.2

## Chapitre I : présentation du benchmarking

Ci-dessous nous avons cette figure qui expose ce processus :

Figure 1. Le processus du Knowledge Management.<sup>17</sup>



**Source :** Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003, P.289.

Comme l'explique cette figure, Il s'agit au départ de rechercher et de collecter des meilleures pratiques et des connaissances détenues en interne par l'entreprise ou détenues par d'autres entreprises, concurrentes ou non.

Il s'agit ensuite de faire partager ces meilleures pratiques, et de comprendre comment elles peuvent être utilisées au sein de l'entreprise. Le processus se poursuit enfin par l'adaptation et l'application de ces meilleures pratiques à de nouvelles situations, avec l'objectif d'atteindre les niveaux de performance auxquels ces meilleures pratiques amenaient dans leur cadre initial d'utilisation. Autour de ce processus, figurent les aspects de l'environnement aidant ou, au contraire, perturbant la réalisation de ces étapes : la culture de l'entreprise, la technologie, l'évaluation et la stratégie. Ces aspects doivent nécessairement être pris en compte pour qu'un transfert de meilleures pratiques d'une entreprise à une autre (benchmarking externe), ou d'une entité de l'organisation à une autre (benchmarking interne) puisse avoir des chances d'aboutir.

<sup>17</sup> Jean. BRILMAN, op.cit, P.289.

### 2-Le benchmarking concurrentiel

Il s'agit ici de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché. Plus précisément, comparer ses produits aux produits des concurrents directs ou ses fonctions aux indicateurs de performance.

« Le benchmarking concurrentiel suppose l'obtention de données de toute sorte, d'informations et de renseignements si bien qu'il peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle »<sup>18</sup>. L'analyse de la concurrence va donc s'imposer, et avec elle l'analyse des stratégies des concurrents. Le benchmarking concurrentiel suppose aussi que l'on ait déterminé un ensemble d'entreprises du même secteur auxquelles on souhaite pouvoir se mesurer, les entreprises serviront au final d'étalon.

Contrairement à ce que l'on pense généralement, « ce type de benchmarking est très largement pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte évidemment pas sur les processus les plus stratégiques en termes de place sur le marché. Mais il est très souvent utilisé pour tout ce qui touche à la productivité, aux coûts administratifs et aux relations avec les sous-traitants, qui sont souvent communs. »<sup>19</sup>

« Aux Etats-Unis, il s'agit de s'adresser directement aux entreprises concurrentes afin de mener un benchmarking concurrentiel coopératif ; il est bien évident que cela suppose un échange d'information dans les deux sens. Le bénéfice des échanges doit être mutuel et prévu dans le temps. Par contre, en France, l'échange est plus difficile à admettre ; rappelons que l'information est conçue comme une forme de pouvoir au sein de l'entreprise et qu'il est bien entendu que transmettre des informations à ses concurrents directs est difficile à envisager. »<sup>20</sup>

L'avantage de choisir ce type de benchmarking réside dans la facilité de partir d'éléments de mesure finale facilement comparables, puisque sur le même secteur. De même que pour le benchmarking interne, l'adaptation est facilitée par la similitude de pratiques.

Il est cependant assez difficile de pratiquer le vrai Benchmarking concurrentiel, c'est même vu comme le type de Benchmarking le plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir-faire et de respect entre les partenaires qui trouve toujours ses limites dans la confidentialité. « Ce qu'on appelle parfois benchmarking concurrentiel n'en est

---

<sup>18</sup> Nathalie COSTA « **Veille et Benchmarking** » France, Edition ellipses, 2008, p.87.

<sup>19</sup> J. GAUTRON – J. ALEXANDRE, op.cit., p. 38.

<sup>20</sup> Nathalie COSTA, op.cit., p.89.

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

pas vraiment un si les concurrents n'opèrent pas sur un même secteur donné et s'ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finals. »<sup>21</sup>

### **3- Le benchmarking fonctionnel**

Le Benchmarking fonctionnel tente de comparer ses fonctions avec des fonctions similaires dans son propre domaine d'activité ou dans un secteur différent.

Il s'agit de se comparer avec les meilleurs au monde dans le même domaine d'activité. En général « nous les trouvons dans les mêmes branches d'activité, et il y a de fortes chances pour qu'ils soient prêts à échanger des informations même confidentielles ; il est également sûr que nous pouvons trouver des idées d'améliorations ».<sup>22</sup>

Ainsi, on apporte à l'entreprise de nouvelles manières de voir les choses et un moyen d'identification des documents et des processus reliés aux performances.

Les avantages sont du même ordre que ceux que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relation et de comparaison, adaptation relativement simple.

Les limites sont quant à elles, celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques et du manque de caractère innovant du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie.

### **4-Le benchmarking générique**

Le benchmarking générique est le plus puissant et le plus bénéfique mais il est naturellement, en contrepartie, plus difficile à mettre en œuvre et à manier ; en effet, le benchmarking générique est celui qui permet de se comparer avec des pratiques qui ne sont pas spécialement adaptées au secteur auquel on appartient. Il fait appel non seulement à la curiosité mais aussi à l'ingéniosité de tous les acteurs du processus. Il consiste à adapter une technologie qui a déjà fait ses preuves et qui est très éloignée du secteur d'activité de l'entreprise.

Dans les années 1990, quelques entreprises avaient des positions de leader pour certains domaines : Apple se distinguait pour sa gestion des stocks, Microsoft pour ses pratiques marketing, Square D pour le transfert de technologies, enfin Motorola pour le développement accéléré de ses produits. Ces entreprises vont alors pouvoir servir des partenaires aux autres et s'échanger entre elles des informations déterminantes pour améliorer leurs pratiques.

---

<sup>21</sup> J. GAUTRON – J. ALEXANDRE, op.cit., p. 38

<sup>22</sup> Laurent HERMEL, Pierre ACHARD op.cit., p. 152

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

« Le Benchmarking générique a pour objectif de comparer les meilleures pratiques des entreprises dans un domaine particulier. »<sup>23</sup> Ainsi, ce dernier est le modèle suprême à atteindre. Cela ne veut cependant pas dire que les autres types de benchmarking sont à négliger ; les entreprises qui servent d'étalon en termes de benchmarking générique poursuivent le benchmarking interne et le benchmarking fonctionnel tout comme elles utilisent le benchmarking concurrentiel.

Selon d'autres auteurs, on distingue aussi un autre type de Benchmarking nommé le Benchmarking stratégique qui lui consiste à repérer les orientations stratégiques des entreprises leaders et leurs impacts sur la performance.

Les avantages du Benchmarking stratégique :<sup>24</sup>

- S'inspirer pour la définition, la reformulation ou l'adaptation stratégique.
- Adapter en tenant compte de l'expérience des autres.
- Anticiper le coût et les conséquences des changements de cap.
- Mieux comprendre les évolutions et anticiper les priorités du marché.
- Définir les nouveaux objectifs compte tenu des nouvelles stratégies.

Ainsi, le Benchmarking stratégique compare les stratégies et les perspectives d'avenir. « Il analyse les résultats et identifie les meilleures solutions d'avenir. Le progrès attendu se situe en termes de compétitivité, de résultats à long terme, d'adaptabilité, de capacité de changement et d'innovations. »<sup>25</sup>

Ci-dessous, un tableau qui présente les différents types de Benchmarking, l'objectif de chacun d'entre eux, la situation dans laquelle peut être utilisé ce type de Benchmarking, les partenaires qu'il engage et enfin ces avantages et ces inconvénients :

---

<sup>23</sup> Laurent HERMEL, Pierre ACHARD, op.cit, p .52

<sup>24</sup> Idem, p.57.

<sup>25</sup> Idem, p.57.

# Chapitre I : présentation du benchmarking

**Tableau 1.** Les différents types de benchmarking.<sup>26</sup>

Type de benchmarking	Ce que l'entreprise cherche	Partenaires	Utilisation	Avantages	Inconvénients
<b>Interne</b>	<i>Un processus qui marche bien en interne et identifié sur un ou plusieurs sites.</i>	<i>A l'intérieur de son propre organisation</i>	<i>C'est une phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile avant d'effectuer un Benchmarking Externe. Il doit mener progressivement au processus de Benchmarking coopératif</i>	<i>Faciliter à comparer les résultats puisqu'il s'agit d'une même entreprise et donc un même secteur d'activité Se faire la main avant d'aller chercher ailleurs.</i>	<i>Ne débouche pas forcément sur des innovations très importantes Rigidité plus forte du personnel habitué à reproduire toujours ses mêmes pratiques.</i>
<b>Concurrentiel</b>	<i>Comparaison entre des entreprises franchement concurrentes</i>	<i>Concurrents directs</i>	<i>Ponctuellement où en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.</i>	<i>Souvent alliances ponctuelles au profit du client ou contre un troisième concurrent Facilité de mesure puisque c'est le même secteur d'activité.</i>	<i>Ne porte pas sur les processus véritablement stratégiques Toujours difficile et gros problèmes de confidentialité.</i>
<b>Fonctionnel</b>	<i>Les entreprises concurrentes ou non et dans un même secteur comparent leurs processus de support (administration, gestion des ressources humaines, suivi des commandes, livraison, etc.)</i>	<i>Organisation leaders non concurrentes À l'intérieur du même secteur D'activité</i>	<i>Identifier et documenter les processus reliés aux performances</i>	<i>Facilité à comparer les résultats puisqu'il s'agit d'un même secteur d'activité</i>	<i>Ne débouche pas forcément sur des innovations très importantes Ne porte pas sur les processus véritablement stratégiques mais sur les processus de support.</i>

<sup>26</sup> Fabien LEPOIVRE, « **Benchmarking, concept et méthodologie** », Edition NevaoConseil, 2005, p.16.

## Chapitre I : présentation du benchmarking

<b>Des processus</b>	<i>Analyser et adapter les processus critiques sachant qu'à chaque processus correspond</i>	<i>Organisations leader dans le secteur d'activité</i>	<i>Mettre en évidence la spécificité de certaines opérations du processus critique</i>	<i>Il permet l'identification rapide des facteurs clés de succès. Il favorise les sauts de performance</i>	<i>Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. L'adaptation et le transfert sont parfois difficiles par manque de savoir-faire</i>
<b>Générique</b>	<i>Va chercher des pratiques qui seront d'autant meilleures qu'elles viendront de secteurs différents.</i>	<i>Organisations leaders dans des secteurs d'activité différents</i>	<i>La découverte de nouveaux niveaux de performances favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles</i>	<i>Partenariat sans contraintes de confidentialité. On peut aborder des thèmes stratégiques. Renforcements des échanges car basés sur la réciprocité.</i>	<i>Ce n'est pas toujours simple d'adapter des pratiques venant de secteurs différents.</i>
<b>Stratégique</b>	<i>Analyser et adapter les stratégies gagnantes</i>	<i>Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader</i>	<i>Faciliter l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique</i>	<i>Il aide à la décision et à l'allocation des ressources. C'est une relation à long terme. la confiance est établie et réciproque. Les informations sont très accessibles, il y a un échange permanent des informations</i>	<i>Les organisations potentielles qui ne sont pas partenaires sont difficiles à identifier. Par contre les partenaires de l'organisation sont difficiles à convaincre pour adopter cette approche</i>

Source : Fabien LEPOIVRE, « Benchmarking, concept et méthodologie », Edition NevaoConseil, 2005, p.16.

## Chapitre I : présentation du benchmarking

---

Nous distinguons ci-dessus, la présence du Benchmarking stratégique et celui des processus en plus des types cités précédemment, tout comme ces derniers ces deux types (Le benchmarking stratégique, des processus) présentent leurs avantages et inconvénients, et se caractérisent par une utilisation et des partenaires distincts respectivement.

## ***Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise***

La démarche de benchmarking vise à améliorer la performance d'une entreprise en lui faisant identifier, puis s'approprier de bonnes pratiques. Il existe de nombreuses méthodes pour la mise en place d'une démarche benchmarking mais qui ne diffèrent que par les détails. Chaque grande compagnie met en place son propre Benchmarking selon ses objectifs. Parmi elles, nous citerons les méthodologies des entreprises qui sont universellement reconnues.

Un modèle de Benchmarking quant à lui est un processus qui rassemble des phases qui se divisent elles même en étapes. C'est en effet, lors de la décomposition des ces phases en étapes qu'un modèle peut différer d'un autre.

Pour but de mieux comprendre ces différences, nous devons tout d'abord mettre en avant les phases du Benchmarking qui sont finalement, importantes à la création et/ou adaptation d'un modèle pour une compagnie.

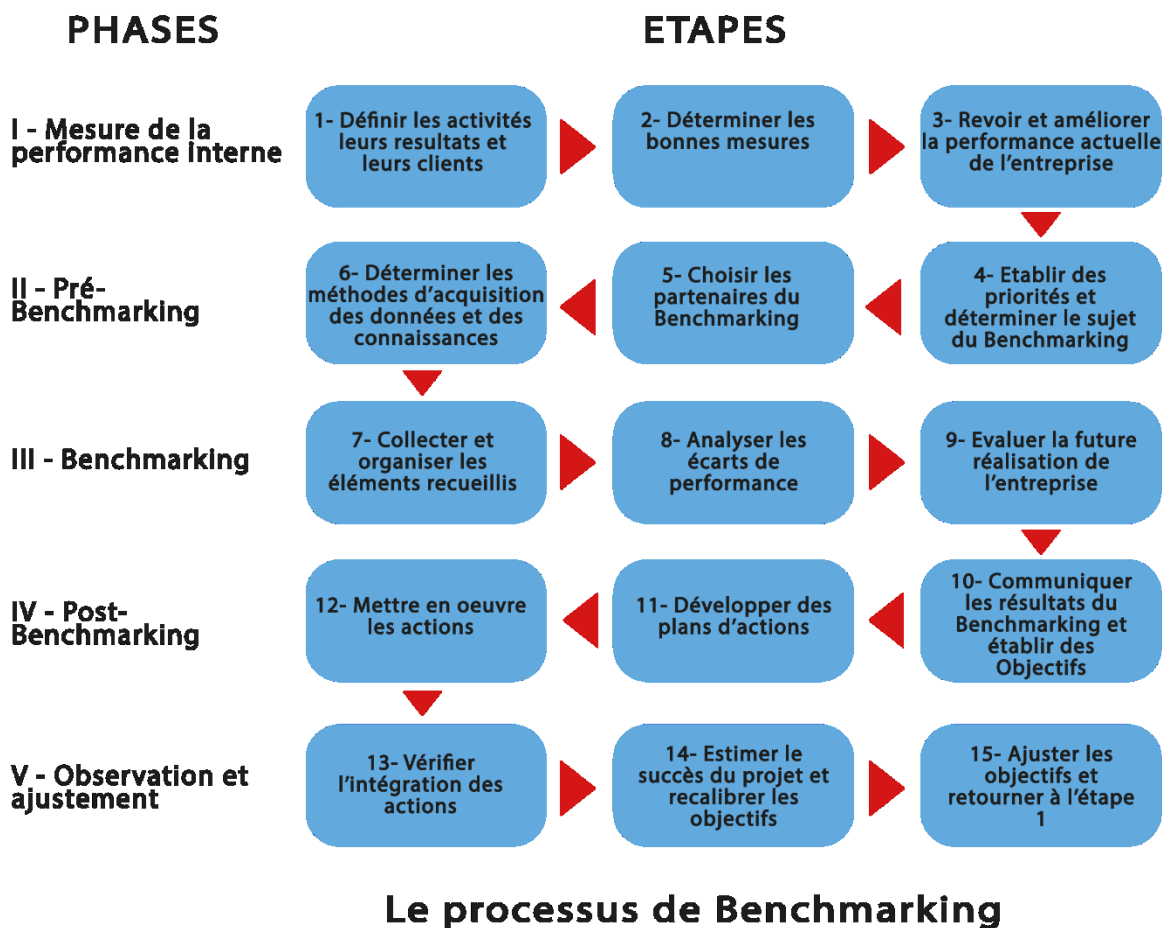
Ce deuxième chapitre expliquera donc la démarche du Benchmarking en présentant ses différents modèles et déterminant les différentes phases qui la compose.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

### Section 1 - Les Phases du Benchmarking

Le processus de benchmarking est souvent décomposé en cinq phases. Elles ne sont jamais exactement les mêmes selon les auteurs. Nous citerons donc le processus présenté par **Robert C. Camp** qui est reconnue universellement, ce dernier est représenté comme suit :

Figure 2. Le processus de Benchmarking, ses phases et leurs étapes.<sup>27</sup>



Source : Gerald J. BALM, « Le Benchmarking : évaluer et améliorer ses performances », France, édition AFNOR, 1994, Avant préface.

<sup>27</sup> Gerald J. BALM, « Le Benchmarking : évaluer et améliorer ses performances », France, édition AFNOR, 1994, Avant préface.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

D'après cette figure, Robert C. Camp et des recherches récentes, distinguent une démarche en cinq phases, nécessaires au succès de ce processus. Nous concluons donc que les phases du Benchmarking régissent et dirigent les modèles du Benchmarking. Qu'est-ce que ces phases représentent concrètement ? Nous allons le voir et le comprendre en les décortiquant une à une.

Dans la réalité, les étapes, si elles sont en effet formalisées, ne sont pas nécessairement aussi rigides. Elles suivent la même logique mais ne sont pas aussi strictement déterminées. Il n'en demeure pas moins que les étapes, quelles qu'elles soient, s'enchaînent selon le schéma classique de l'analyse de la situation, la recherche des causes d'un problème, la collecte d'informations permettant d'y remédier, la recherche de partenaires participant à l'opération d'amélioration, en fin a mise en place du processus révisé.

### **1-La phase de planification :**

Au cours de la phase de planification, une équipe élabore un diagramme de flux de la procédure, de la méthode ou de la technique traitée. A partir de l'analyse de ce diagramme de flux, des mesures de performance critiques peuvent être déduites et des descriptions de projet élaborées. A la suite de la phase de planification, une équipe détermine des partenaires du Benchmarking qui sont reconnus comme des champions dans leur catégorie.

Il s'agit de planifier les recherches, en suivant les étapes suivantes : <sup>28</sup>

- l'identification de l'objet de benchmarking.
- la sélection des partenaires qui vont servir d'étalon.
- la sélection des méthodes à employer pour la collecte des données.

La figure suivante représente un exemple de hiérarchisation des données collectées :

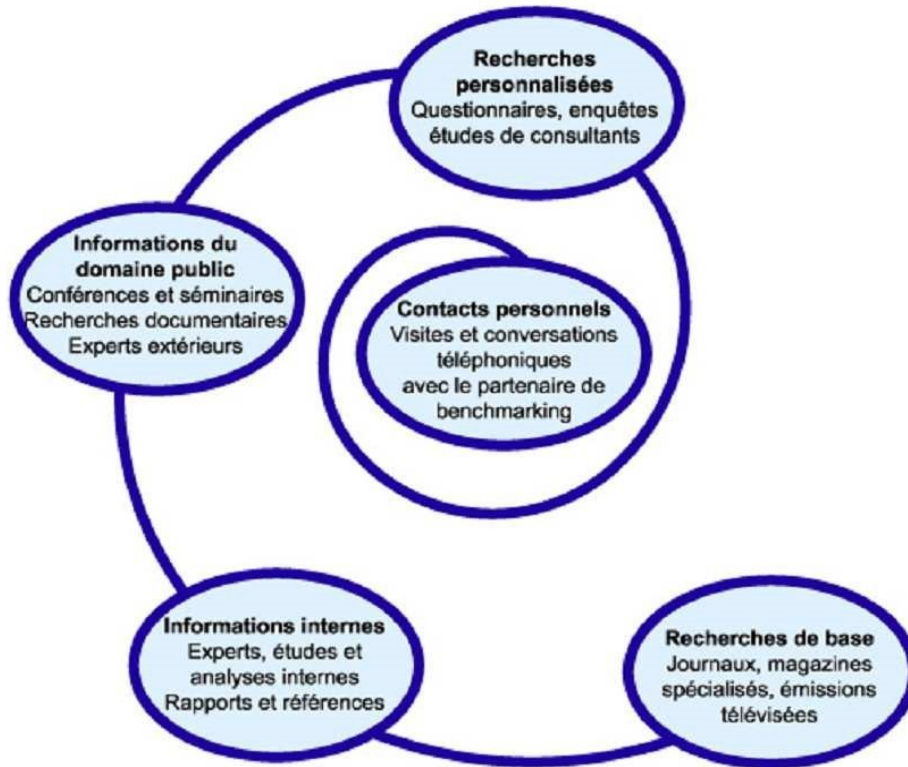
---

<sup>28</sup> Robert C.CAMP, op.cit, p.31.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

**Figure 3.** Hiérarchisation de la collecte des données.<sup>29</sup>



**Source :** Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, « LE BENCHMARKING (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE EN PLACE », 2003.

Nous comprenons de cette figure que l'entreprise doit commencer par exploiter toutes les informations disponibles dans le domaine public pour identifier les entreprises avec lesquelles effectuer les comparaisons et rassembler le maximum d'informations à leur sujet.

<sup>29</sup> Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, « LE BENCHMARKING (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE EN PLACE », 2003.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

### **1-1 Identification de l'objet :**

« Il faut commencer par cerner le produit de la fonction considérée –qui peut être un produit physique, une commande, un envoi, une facture, un service, un rapport, etc. »<sup>30</sup>

L'identification du produit est difficile dans le cas d'un département qui offre un service, et encore plus difficile pour les fonctions interne au service d'une autre fonction. En général, il existe un document qui définit la mission du département, la raison d'être de l'entreprise, ou décrit précisément une fonction.

« On doit noter que non seulement les produits qui font l'objet du benchmarking mais aussi les problèmes présents et prévisibles, ou n'importe quel autre aspect du comportement d'une organisation et de sa performance comme : les processus, les systèmes de support, le personnel, les coûts, le capital, la valeur perçue par le client, etc. Les objectives finaux peuvent aussi varier beaucoup : stratégies nouvelles, un plan de réductions de coûts, se centrer en la performance, idées nouvelles, amélioration de la qualité, etc. »<sup>31</sup>

### **1-2 Identification des sujets :**

Pour débiter un plan de benchmarking il faut nommer un responsable pour chercher des informations, il est aussi essentiel que la haute direction de l'entreprise appuie totalement l'initiative.

Le responsable des recherches d'informations aura pour objectif de répondre à la question : Quelle est l'activité de notre entreprise qui nous permet d'avancer et avoir un avantage en respect à la concurrence. Pour pouvoir répondre à cette question in faut poser toute une série de question telle que :<sup>32</sup>

- Quel est le facteur essentiel du succès ?
- Quels sont les secteurs qui posent plus de problèmes ?
- Quels sont les produits principaux de ce service, de ce département... ?
- Quelles mesures de performance a-t-on réalisées ?
- Où les pressions de la concurrence se sont-elles senties ?

---

<sup>30</sup> ENCG-SETTAT, Mémoire : « **Benchmarking et reengineering** » p.17

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Idem, p.18

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

- Quelles sont les principales composantes des coûts ?

### **1-3 Identification des meilleures entreprises, sélections des partenaires du Benchmarking :**

Comme on l'a déjà mentionné, les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking, leurs méthodes n'étant pas forcément les meilleures. Il faut donc se poser la question suivante : « quelle est l'entreprise, le département ou la fonction dont les méthodes surpassent les autres et valent la peine d'être reprises ? ». Pour améliorer l'efficacité de l'enquête, il faut pratiquer les différents types de benchmarking mentionnés plus haut. En fait, il faut s'habituer à avoir une vision élargie du secteur soumis à un benchmarking.

Pour pouvoir réussir cette étape il est nécessaire : <sup>33</sup>

- De donner une définition plus large à la notion de concurrent qui sera : l'entreprise, le département, le service ou la fonction qui a les meilleures méthodes.
- De s'assurer que les choses ont comparables comme par exemple les produits qui ont des globales similaires.
- De rester dans le même secteur définit d'une manière très large comme par exemple le secteur électronique.
- De chercher à localiser les méthodes de pointe.

### **1-4 Sélection des méthodes pour la collecte de données :**

Avant de contacter ou visiter telle ou telle entreprise, il faut exploiter l'ensemble des sources d'information utilisables. En effet, l'entreprise doit commencer par exploiter toutes les informations disponibles dans le domaine public pour identifier les entreprises avec lesquelles effectuer les comparaisons et rassembler le maximum d'informations à leur sujet.

Les méthodes de collecte des données sont étroitement liées aux sources d'informations, c'est à ceux qui sont chargés de l'enquête de benchmarking de sélectionner l'approche de collecte des données qui leur semble le mieux correspondre

---

<sup>33</sup> Ibidem.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

aux besoins de l'étude comme la quantité et l'exactitude des données, leur coût d'obtention, le temps nécessaire à leur collecte. Elle passera par les outils classiques : <sup>34</sup>

- La banque de données.
- Presses spécialisées.
- Associations professionnelles.
- Les organisations locales telles les chambres de commerces et l'industrie (qui sont précisément à la source de nombre de relations entre entreprises).
- Les sites internet.
- Les universités et les écoles.
- Les rapports gouvernementaux rendus publique.
- Les groupes de recherches sur les marchés.
- Les groupes de protections des consommateurs.

« Toutes les sources d'informations ne sont pas essentiellement judicieuses mais ce qui compte encore le plus est le traitement de l'information, et pour traiter cette dernière, pour assurer les recoupements, il est utile d'en collecter sur différentes sources sans toutefois se noyer dans des sources trop nombreuses qui ne permettrait plus un traitement efficace. » <sup>35</sup>

Avant de commencer à contacter ou à visiter les entreprises partenaires, il faut exploiter l'ensemble des sources d'information utilisables.

Avant toute prise de contact, il faut s'interroger sur les motivations et les réticences en matière d'échange d'information. La meilleure incitation à échanger des informations non confidentielles et non brevetées réside dans le désir mutuel de découvrir des pratiques novatrices.

Avant toute recherche d'information il faut se demander ce que l'on cherche et pour quoi en répondant à des questions comme : pourquoi telles données plutôt que d'autres ? certaines données recherchées portent-elles sur des points sensibles.

---

<sup>34</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.112

<sup>35</sup> Idem, p.113.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

### **2-La phase d'analyse :**

A ce point de processus de benchmarking, les données ont été recueillies, il faut donc les analyser et les comparer aux données internes.

La phase d'analyse nécessite une parfaite connaissance de ses propres méthodes et une évaluation rigoureuse de ses forces et faiblesses. Les questions qui doivent être posées sont : le partenaire est-il meilleur, si oui pourquoi et de combien, quelles méthodes utilise-t-il ou envisage-t-il d'utiliser ? Comment pourraient-elles être adaptées ? Les réponses donnent la mesure de l'écart de performance, cet écart fournissant une base objective d'action : réduire l'écart ou capitaliser l'avantage acquis.

Cette analyse est essentielle pour la compréhension de l'évolution future des performances et les gains possibles.

### **2-1 Analyser les performances et identifier les causes de variance**

Les données ayant été recueillies, il s'agit maintenant de les analyser et de les comparer aux données internes. Cette analyse permet d'évaluer et de chiffrer un écart concurrentiel. De cet écart vont alors dépendre les possibilités d'amélioration. Cette étape du benchmarking est celle qui demande le plus d'esprit d'analyse et de créativité, et c'est d'elle que dépendra les actions entreprises à la suite du benchmarking.

### **2-1-1 Analyser les performances :**

La comparaison avec les partenaires permet de dégager la performance de l'entreprise ; on distingue trois cas de figure :<sup>36</sup>

- a- L'écart négatif :* C'est le cas où les méthodes extérieures sont plus performantes et devront servir de référence. Une analyse approfondie permettra alors de trouver les causes de ces différences et donc de les diminuer.
- b- L'écart nul :* Dans ce cas, les différences ne sont pas significatives. Une telle situation est rare et souvent temporaire.
- c- L'écart positif :* c'est le fonctionnement interne qui s'avère visiblement plus performant que la concurrence. Le benchmarking en lui-même ne peut alors apporter de solutions d'amélioration.

---

<sup>36</sup> ENCG-SETTAT, Mémoire, op.cit, p.18

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

### **2-1-2 L'analyse comparative de l'écart :**

Il existe au moins deux façons d'analyser les différences de méthodes et d'évaluer leur impact : qualitative et quantitative. La première donne une description de l'opportunité opérationnelle tandis que la seconde donne la mesure chiffrée de l'opportunité. Les cadres de l'entreprise ont toujours tendance à privilégier la seconde, or l'expérience a montré qu'il est dangereux de sous-estimer la démarche qualitative parce qu'elle explique la raison d'être de l'écart révélé par les mesures chiffrées.<sup>37</sup>

### **2-1-3 L'analyse comparative de l'opportunité :**

Cette analyse doit dire pourquoi et comment les méthodes observées offrent une opportunité. Il faut pour cela décomposer le processus jusqu'à sa composante significative la plus petite, c'est-à-dire celle qui peut contribuer, une fois modifiée, à un gain de productivité et donc une meilleure rentabilité.

### **2-1-4 Mesure chiffrée de la performance :**

L'évaluation quantitative mesure l'ampleur des écarts observés et l'opportunités de les combler. L'enquête du benchmarking ne fournit pas, pour tous les départements, des informations directes soit parce qu'elles sont confidentielles, soit parce qu'elles nécessitent des investissements particuliers. Dans ce cas on peut se référer à des informations de nature différente telles que les concurrents directs, les leaders du secteur, les méthodes les plus performantes. Ces données permettent de calculer ce que donnerait l'opération interne si elle appliquait les méthodes sélectionnées. On doit noter que les départements ou les services doivent être comparables si l'on veut obtenir des références valables, en faisant attention spécialement aux informations recueillies lors des visites à l'extérieur, qui semblent comparables à première vue mais peuvent conduire à de sérieuses erreurs.

---

<sup>37</sup> Gerald J. BALM, op.cit, p.87,88

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

### **2-1-5 Les méthodes qui font la différence :**

Il est utile de répartir les méthodes à observer en trois catégories :<sup>38</sup>

*a- Les processus opérationnels* : les méthodes qui paraissent a priori les plus intéressants sont celles qui font la trame même du processus. L'objectif est de décrire l'opération effectuée et les processus qui la composent et de voir quelles méthodes rendent cette opération efficace.

*b- Les méthodes administratives* : en général, ces méthodes sont le reflet d'une approche globale, d'une certaine politique, mais elles ont une influence capitale sur l'allocation de ressources à l'opération concernée et donc indirectement sur son efficacité.

*c- La structure* : le choix d'une structure est très important car elle impose le cadre dans lequel l'opération va s'effectuer, et elle peut tout aussi imposer des contraintes que procurer des facilités. Deux aspects sont à prendre en considération : la situation géographique des installations et la localisation des différentes opérations.

### **2-1-6 Identifier les méthodes de référence :**

Il y a quatre critères principaux pour reconnaître qu'une méthode est meilleure :<sup>39</sup>

- *La supériorité de la méthode est évidente.*
- *L'écart mesuré est important*
- *Le jugement des experts*
- *La méthode est largement répandue.*

### **2-2 Fixer les futurs niveaux de performances :**

L'entreprise doit poser des « benchmarks », c'est-à-dire se fixer des objectifs concernant des facteurs clés, que l'étude préalable a déterminés et qui sont responsables du succès des entreprises dans lesquelles ils ont été rencontrés.

Pour mettre à profit les informations recueillies lors de l'étude, en particulier les écarts de performances entre les entreprises concurrentes et l'entreprise considérée, on utilise une courbe de synthèse appelée « Courbe en Z ». Celle-ci va permettre de mieux

---

<sup>38</sup> ENCG-SETTAT, Mémoire, op.cit, p.19.

<sup>39</sup> Idem, p.20

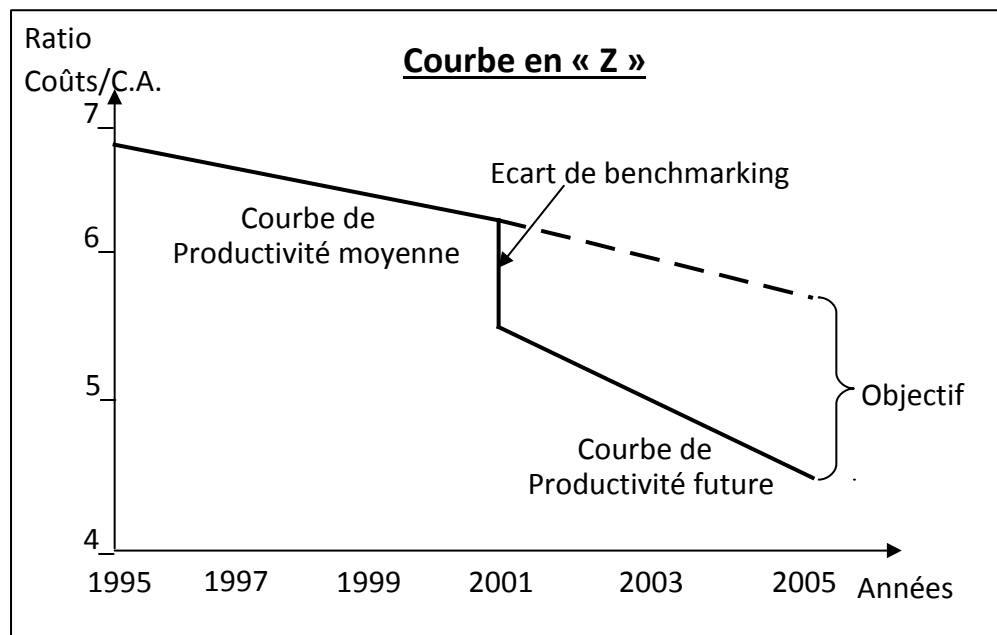
## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

cerner la notion d'écart et va donc permettre de fixer des objectifs en fonction de cet écart.

### 2-2-1 Courbe en « Z » :

« Cette courbe illustre l'ampleur de l'écart de productivité présent et futur entre l'entreprise et la concurrence. Elle permet aussi de comprendre la signification de cet écart. Il est utile de baser la courbe sur une statistique unique, cohérente avec l'activité du département ou de l'équipe concernée par l'étude. La plus utilisée est le ratio coûts / chiffre d'affaires, qui peut être facilement compris du plus grand nombre, tout en étant significatif. De plus, le ratio coûts / chiffre d'affaires permet aisément d'illustrer l'écart de benchmarking, car il peut être interprété en fonction de sa contribution à la rentabilité, c'est-à-dire que la comparaison entre les valeurs de référence du ratio pour chaque fonction de l'entreprise montre quels niveaux de référence doivent être atteints pour maintenir la rentabilité ou pour augmenter les marges de bénéfices. La courbe en « Z » est divisée en trois parties : avant, pendant et après l'étude. »<sup>40</sup>

**Figure 4.** La courbe de productivité moyenne.<sup>41</sup>



**Source :** Robert C. CAMP « **le benchmarking** : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », édition d'organisation, 1992, P.133

<sup>40</sup> Robert C. CAMP, op.cit., p.133

<sup>41</sup> Ibidem.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

La première partie de la courbe représente une courbe de réduction de coûts. En effet, la plupart des entreprises ne restent pas statiques, et voient un gain de productivité sur le long terme. La courbe de productivité moyenne est donc une droite de pente décroissante qui s'arrête au moment de l'étude benchmarking. Savoir si la tendance au gain de productivité se serait poursuivie en l'absence de benchmarking demande à être soigneusement étudié car cela aura des répercussions sur les prévisions de performances futures.

### **2-2-2 L'écart de benchmarking :**

A la fin de l'enquête de benchmarking, le niveau de l'écart est connu, et il figure sur la courbe sous la forme d'un segment vertical de taille égale à l'écart, situé au moment de l'étude. Il provoque un décrochement dans la courbe.

### **2-2-3 La courbe de productivité future :**

Elle est représentée par une demi-droite de pente négative, partant du moment de mesure de l'écart. Après le comblement de l'écart, le taux de productivité doit être au moins au niveau de celui des entreprises concurrentes pour maintenir l'égalité, et si possible les dépasser. Cette projection doit tenir compte du gain de productivité du reste de la profession pendant la période considérée, qui doit ressortir de l'enquête.

### **2-2-4 Compréhension de l'écart :**

L'analyse de la courbe en « Z » permet de prendre conscience de l'ampleur de l'écart. Même si le département concerné ne saisit pas tout de suite ce que cela représente comme exigence de changement ni d'où ce changement doit venir. Il a tendance à croire qu'il suffit d'une seule modification majeure de méthode et qu'ensuite chacun peut reprendre ses habitudes, retrouver le niveau de productivité dont il s'est toujours contenté. Le benchmarking montre que cette autosatisfaction n'est plus admissible : pour parvenir à des résultats supérieurs, il faut procéder en permanence à des changements définis en fonction d'un objectif précis et bien compris.<sup>42</sup>

« La courbe en « Z » montre également la nécessité d'une mise à jour des informations. Il faut sans arrêt se tenir au courant de l'évolution des méthodes dans son domaine d'activité et réévaluer les courbes de productivité des concurrents. L'entreprise doit faire de projections, à la fois pour elle-même et pour ses concurrents, de ce que seront leurs taux respectifs de productivité. Elle doit aussi constamment modifier ses

---

<sup>42</sup> Idem, p.134.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

prévisions et projections en fonction des informations qu'elle ne cesse de collecter et d'analyser. »<sup>43</sup>

### **2-2-5 Les mesures tactiques :**

En l'absence d'enquête de benchmarking, les gains de productivité sont le fruit d'une évolution graduelle, et leur niveau semble acceptable à l'entreprise. Les changements sont de nature tactique, souvent le résultat d'actions menées sur le plan interne. Les améliorations, visant à augmenter la productivité et l'efficacité, sont essentiellement fondées sur l'expérience de la fonction et de la connaissance des opérations.

### **2-2-6 Les mesures stratégiques :**

Les importantes différences de méthode que les enquêtes ont révélées nécessitent généralement des mesures d'ordre stratégique. La taille de l'effort à accomplir est mise en évidence sur la courbe en « Z », et les changements nécessaires doivent être traduits non seulement en termes tactiques, mais aussi en termes stratégiques. En effet, il faut associer les changements stratégiques de méthodes à une évolution continue de la partie tactique. C'est en combinant ces deux types d'actions que l'entreprise comblera son écart avec la concurrence.

### **3-La phase d'intégration :**

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les conclusions de l'enquête du benchmarking pour la fixation des objectifs opérationnels, ces conclusions doivent être communiquées à tous les niveaux hiérarchiques du département concerné, pour qu'ils puissent les promouvoir et les approprier.<sup>44</sup>

Cette étape se réalise à travers les démarches suivantes :

- Communication des résultats de benchmarking et les faire accepter.
- Etablir les objectifs fonctionnels.

---

<sup>43</sup> Enquête en pratique groupe b01, « **introduction au Benchmarking : des comparaisons interentreprises qui donnent des idées** », p.25 [www.lomag-man.org/qualite/rapport\\_intro\\_benchmarking.doc](http://www.lomag-man.org/qualite/rapport_intro_benchmarking.doc)

<sup>44</sup> Robert C.CAMP, op.cit, p.33.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

L'acceptation des résultats est une étape importante du processus Benchmarking, car même s'il est bien conduit, ce dernier peut toujours être l'objet de réticences, comme toute proposition d'introduction de nouvelle façon de faire.

Une communication efficace préparée en plusieurs phases, il faut d'abord déterminer la cible et ses besoins, puis sélectionner les méthodes de communication les plus adaptées, et enfin, organiser la présentation des résultats pour la meilleure compréhension possible.

Une fois la phase de communication des résultats de benchmarking activée, il faudra ensuite passer à la phase de fixation des objectifs, chaque entreprise a ses propres méthodes de fixation d'objectifs, l'intérêt général est surtout porté sur la logique et le processus de fixation d'objectifs par rapport au benchmarking.

Le benchmarking exige un réexamen des objectifs et leur processus de fixation qui peut se dérouler de la manière suivante :

### **4-La phase d'action :**

Les conclusions du benchmarking et les principes opérationnels qui en ont été tirés doivent ensuite être traduits en application concrètes.

Les principales tâches de cette étape sont :

- Elaborer des plans d'action.
- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression.
- Redéfinir le Benchmarking

Ce stade concerne l'analyse des données afin d'élaborer un plan d'action. Il ne faut pas oublier que le benchmarking nécessite un suivi continu des résultats de la démarche d'amélioration, ainsi que des entreprises partenaires Il faut aussi accorder une attention particulière aux deux éléments suivants :

Le premier élément concerne les méthodes elles-mêmes, il faut donc procéder à une analyse de faisabilité et mettre en lumière, tous les obstacles à l'implantation, d'une nouvelle méthode.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

La seconde concerne les transactions effectuées grâce au processus concerné, il convient de rappeler qu'elles pourront toutes être assurées par la nouvelle formule et que les exceptions sont minimales.

### 5- La phase de maturité :

La maturité est atteinte quand le benchmarking devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management. Il est alors pratiqué à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement par des spécialistes. Ces derniers sont utiles pour des consultations sur les approches les plus productives, mais le benchmarking n'atteint vraiment son objectif que lorsque l'ensemble de l'organisation est à l'affût de meilleures méthodes extérieures à s'approprier.<sup>45</sup>

### *Section 2 : Les modèles du Benchmarking*

L'un des modèles les plus connus dans ce domaine est celui de **Motorola** qui se découpe en 5 étapes. Le tableau ci-dessous démontre ainsi, les étapes de son modèle de Benchmarking.

**Tableau 2.** La démarche de Benchmarking à 5 étapes de **Motorola**.<sup>46</sup>

Etapes	Description
1	<i>Décider ce sur quoi on peut appliquer le Benchmarking</i>
2	<i>Trouver une entreprise pour le Benchmarking</i>
3	<i>Recueillir les données</i>
4	<i>Analyser les données et intégrer les résultats dans les plans d'actions</i>
5	<i>Re-calibrer et recycler le processus</i>

**Source :** Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement interentreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'entreprise AT&T.

<sup>45</sup> Idem, p.34

<sup>46</sup> Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement interentreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'entreprise AT&T.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

Ci-dessus, nous distinguons 5 étapes dans ce modèle que Motorola utilise :

L'application du benchmarking, la recherche de l'entreprise étalon, la collecte d'informations puis l'analyse des résultats et leur intégration dans le plan d'action et en dernier le recalibrage et le recyclage du processus.

Pour ce qui est de **Renault**, sa démarche se découpe en 10 étapes et elles se présentent comme ceci :

**Tableau 3.** Une démarche de Benchmarking à 10 étapes.<sup>47</sup>

Etapes	Description
1	<i>Déterminer le processus à benchmarker</i>
2	<i>Connaitre et décrire dans le détail son propre processus</i>
3	<i>Constituer l'équipe de travail avec les acteurs concernés par le processus (une étude benchmarking ne se fait jamais seule !)</i>
4	<i>Choisir les partenaires avec lesquels ces processus seront comparés; le benchmarking peut être effectué avec d'autres services ou filiales de l'entreprise, des concurrents directs et des entreprises d'autres secteurs d'activité qui ont des performances remarquables dans tel ou tel processus ou fonction analogue</i>
5	<i>Préparer et envoyer le questionnaire de benchmarking aux partenaires à l'avance</i>
6	<i>Visiter le partenaire, toujours faire un compte rendu de la visite</i>
7	<i>Vérifier les résultats obtenus</i>
8	<i>Analyser les écarts, fixer les objectifs, sélectionner les meilleurs processus et les adapter à son activité</i>
9	<i>Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter</i>
10	<i>Et recommencer</i>

**Source :** Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003, p.291.

Nous constatons dans ce modèle, différent du précédent, qu'il se constitue de 10 étapes qui viennent comme suit :

- La détermination du processus à benchmarker

<sup>47</sup> Jean. BRILMAN, op.cit., p.291.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

- La connaissance et la description du processus
- La constitution de l'équipe de travail, le choix des partenaires
- La préparation et l'envoi du questionnaire aux partenaires
- La visite du partenaire, puis la vérification des résultats
- L'analyse des écarts, et la fixation des objectifs
- La communication des résultats

Puis recommencer de nouveau, le nombre d'étapes différent mais la démarche reste la même.

Enfin, le premier modèle du Benchmarking nous est offert par **Robert C. Camp**, directeur de **Xerox** et entre autre, concepteur de la pratique. Il distingue pour sa part 12 étapes dans la démarche.

**Tableau 4.** Une démarche de Benchmarking à 12 étapes pour Xerox.<sup>48</sup>

Etapes	Description
1	<i>Décider les sujets sur lesquels le Benchmarking peut porter</i>
2	<i>Identifier les entreprises à comparer</i>
3	<i>Déterminer la méthode de collection des données et recueillir les données</i>
4	<i>Déterminer les écarts de performance</i>
5	<i>Estimer les futurs niveaux de performance</i>
6	<i>Communiquer les résultats et obtenir l'adhésion concernant ces résultats</i>
7	<i>Etablir les objectifs fonctionnels</i>
8	<i>Développer les plans d'actions</i>
9	<i>Mettre en œuvre les actions spécifiques et observer le progrès</i>
10	<i>Re-calibrer les benchmarks</i>
11	<i>Atteindre la position de leader</i>
12	<i>Intégrer les pratiques dans les processus</i>

Source : : Robert C. CAMP « **le benchmarking** : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », édition d'organisation, 1992, p.58.

Ci-dessus, nous avons le concepteur de la pratique ce qui explique le nombre d'étapes en plus et les détails cités dans ces dernières, Robert.C. COMP à intégrer en fin de processus après le recalibrage de Benchmark, l'atteinte de la position de leader ainsi que l'intégration du processus en conclusion des étapes.

<sup>48</sup> Robert C. CAMP, op.cit., p.58.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

Les méthodes à 5, 10 et 12 étapes ne sont pas les seules, Il existe aussi d'autres méthodes de benchmarking qui ont été mises en place par d'autres grandes compagnies. Nous pouvons ainsi citer Bristol-Myers et AT&T qui ont comme suit, 7 et 9 étapes.

Ci-dessous les tableaux 5 et 6 notifiant les méthodes de Benchmarking de Bristol-Myers et AT&T.

**Tableau 5.** Une démarche de Benchmarking à 7 étapes par Bristol-Myers.<sup>49</sup>

Etapes	Description
1	<i>Déterminer à quelle fonction on peut appliquer le Benchmarking</i>
2	<i>Recenser les indicateurs clés de performance à mesurer</i>
3	<i>Identifier les meilleures compagnies</i>
4	<i>Mesurer la performance des meilleures compagnies</i>
5	<i>Mesurer la performance actuelle</i>
6	<i>Spécifier les plans d'actions pour attraper et surpasser les meilleures</i>
7	<i>Implémenter et suivre les résultats</i>

**Source :** Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement interentreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'entreprise AT&T.

Nous remarquons ci-dessus, que les étapes ont été reformulés sans changer la démarche de base en fonction du type et domaine d'activité de l'entreprise.

---

<sup>49</sup> Vincent BRONET, op.cit.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

**Tableau 6.** Une démarche de Benchmarking à 9 étapes par AT&T.<sup>50</sup>

Etapes	Description
1	<i>Identifier l'objet du Benchmarking</i>
2	<i>Développer un plan de Benchmarking</i>
3	<i>Choisir la méthode de la collection des données</i>
4	<i>Recueillir les données et effectuer l'analyse de l'entreprise</i>
5	<i>Choisir les meilleures compagnies</i>
6	<i>Collecter les données pendant la visite de site</i>
7	<i>Comparer les processus, identifier les différences et développer les recommandations</i>
8	<i>Implémenter les recommandations</i>
9	<i>Re-calibrer les mesures de performance (les "benchmarks")</i>

**Source :** Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Réfèrent Déploiement interentreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'entreprise AT&T.

Comme il a été cité précédemment avec le cas de l'entreprise Bristol et Myers, les étapes du modèle de Benchmarking utilisée sont les mêmes mis à part l'ordre et la formulation de ces dernières, en fonction toujours du type et domaine d'activité de l'entreprise.

---

<sup>50</sup> Ibidem.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

### ***Section 3 : Les outils du benchmarking***

Aujourd'hui, différents outils sont proposés pour aider l'entreprise à réaliser les différentes phases d'un benchmarking. Les évaluations proposées par ces outils couvrent autant des pratiques de l'entreprise telle que le leadership, la politique stratégique, l'attention accordée aux clients et au marché, la gestion des ressources et de l'information, que des résultats de performance obtenus par l'entreprise comme la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, la performance des partenariats et des fournisseurs, etc.

Ces outils sont différenciés en 3 catégories : les outils introductifs, les outils intermédiaires et les outils mondiaux.

#### **1-Les outils introductifs :**

Ils permettent d'initier l'entreprise à la démarche de benchmarking à partir d'une analyse comparative avec d'autres entreprises. Cette catégorie d'outils se limitent à délivrer des résultats commentés sur les différences observées mais sans délivrer de recommandation précise à l'entreprise pour améliorer sa performance.

Les outils introductifs permettent donc à l'entreprise de comparer ses résultats avec ceux d'autres entreprises d'un groupe témoin et ainsi elle se retrouve en mesure de se positionner par rapport aux entreprises du groupe témoin à partir d'une analyse comparative réalisée sur des données le plus souvent quantitatives. Ce groupe témoin est généralement constitué par des entreprises semblables qui appartiennent à la même industrie et/ou des entreprises présentant les mêmes caractéristiques sur certains facteurs tels le volume annuel des commandes, le taux d'exportation, le degré de maturité, le pourcentage de ventes provenant des produits conçus ou le pourcentage de temps pour l'assemblage. Il est recommandé de combiné plusieurs critères de manière à rendre le groupe plus homogène et rapprocher ces étalons de la réalité de l'entreprise étudiée.

Ces différents outils sont actuellement proposés pour aider l'entreprise à réaliser les différentes phases d'un Benchmarking. Pour présenter ces outils, nous nous appuyons

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

ici sur une étude menée en Mars 2001, par le laboratoire **LaRePe** de l'université du Québec.<sup>51</sup>

Nous vous proposons ci-dessous un tableau qui expose les outils introductifs utilisés, leurs avantages et leurs inconvénients :

**Tableau 7.** Les avantages et les inconvénients des outils introductifs.<sup>52</sup>

OUTILS	AVANTAGES	INCONVEINIENS
<b>Pilot et Microscope uniquement qualitatif nécessaire</b>	<i>Questionnaire facile et simple à compléter Implique un petit nombre de personnes de l'entreprise</i>	<i>Destiné spécialement aux PME Contenu Présence d'un accompagnateur pour valider les réponses</i>
<b>Benchmark Index</b>	<i>Évaluation relativement complète de l'entreprise, évaluation quantitative</i>	<i>Contenu trop important pour un outil introductif, Investissement important en temps et de ressources de la part de l'entreprise</i>
<b>BOGI – version</b>	<i>Diagnostic général permettant de Dégager simplifiée les forces et faiblesses de l'entreprise Couvre à peu près tous les domaines de la gestion de l'innovation</i>	<i>Outil d'autodiagnostic des forces et Faiblesses par rapport uniquement à l'aspect « innovation » Aucune comparaison des informations de l'entreprise à celles d'un groupe témoin</i>

**Source :** Rapport présenté au ministère de l'industrie et du commerce du Québec, « Le Benchmarking comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME Québécoises », Mars 2001.

Avec ces outils, l'entreprise est ainsi en mesure de se positionner par rapport aux entreprises du groupe témoin à partir d'une analyse comparative réalisée sur des données le plus souvent quantitatives. Ce groupe témoin est généralement constitué par des entreprises semblables appartenant à la même industrie et/ou des entreprises présentant les mêmes caractéristiques sur certains facteurs tels le volume annuel des

<sup>51</sup> Rapport présenté au ministère de l'industrie et du commerce du Québec, « **Le Benchmarking comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME Québécoises** », Mars 2001.

[www.oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/1510/8/F2105231009\\_F1092303345\\_rapport\\_benchmarking.pdf](http://www.oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/1510/8/F2105231009_F1092303345_rapport_benchmarking.pdf)

<sup>52</sup> Idem, p.14.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

commandes, le taux d'exportation, le degré de maturité, le pourcentage de ventes provenant des produits conçus, le pourcentage de temps pour l'assemblage ou les marchés. Une utilisation combinée de plusieurs critères est généralement recommandée de manière à rendre le groupe plus homogène et surtout de manière à rapprocher ce groupe de la réalité de l'entreprise étudiée.

Ces outils sont donc très orientés sur les résultats plutôt que sur pratiques. En effet, si des commentaires sur les résultats obtenus sont parfois effectivement fournis, en revanche aucune recommandation concernant d'éventuelles modifications à apporter aux pratiques actuellement en vigueur dans l'entreprise ne sont données (ce rôle est réservé aux outils dits intermédiaires).

### **2-Les outils intermédiaires :**

Ils fournissent quant à eux, au-delà de la comparaison, des recommandations à l'entreprise sur les pratiques à faire évoluer ou à remplacer pour améliorer sa performance. Ces outils permettent donc d'identifier les forces et les faiblesses afin de déterminer les actions correctives appropriées. Ces entreprises qui l'utilisent ne cherchent pas nécessairement une position de leader sur leur marché, mais sont intéressées par une démarche d'amélioration continue de leur performance.

Parmi les outils proposés pour cette catégorie, PDG<sup>MD</sup> se révèle être l'outil le mieux adapté d'une part, parce qu'il présente de manière claire et pertinente les résultats de l'analyse comparative qui est réalisée avec les autres entreprises du groupe témoin, mais aussi et surtout, parce que les recommandations qu'il suggère à l'entreprise sont directement déduites de la mesure de l'adéquation qui est réalisée entre pratiques utilisées et résultats obtenus (le manque de pertinence des recommandations à l'entreprise est d'ailleurs régulièrement citée comme une des limites des outils actuels de benchmarking) La seule limite évoquée pour PDG<sup>MD</sup> concerne le manque de détail dans ces recommandations pour certains secteurs de l'entreprise.

Ci-dessous un tableau qui expose les outils intermédiaires utilisés, leurs avantages et leurs inconvénients :

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

**Tableau 8.** Les avantages et les inconvénients des outils intermédiaires.<sup>53</sup>

Outils	Avantages	Inconvénients
<b>Benchmark Index</b>	<i>Contenu relativement complet, comprenant les principales dimensions de l'entreprise</i>	<i>Doit être enrichi par l'ajout de commentaires et de recommandations</i>
<b>BOGI version</b>	<i>Évaluation approfondie de la gestion de l'innovation Approfondie, Analyses en détail des différentes dimensions de gestion Conseils quant à l'élaboration d'un plan d'actions d'amélioration</i>	<i>Évaluations uniquement qualitatives, où on ne distingue pas les pratiques et les résultats qui en découlent Se concentre en très grande partie sur l'évaluation des pratiques (et pas assez sur les résultats)</i>
<b>PDG<sup>MD</sup></b>	<i>Évaluant comparative des pratiques et des Résultats qui en découlent Simple d'utilisation Orientation claire des actions à Entreprendre.</i>	<i>Questionnaire relativement long Peut exiger un accompagnateur Ne peut être mis en ligne sous la forme actuelle Incomplet pour les PME visant à atteindre un niveau de classe mondiale.</i>

**Source :** Rapport présenté au ministère de l'industrie et du commerce du Québec, « Le Benchmarking comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME Québécoises », Mars 2001.

Trois outils essentiels qui permettent des faire des comparaisons avec des entreprises Internationales.

---

<sup>53</sup> Idem, p.15.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

### 3-Les outils mondiaux :

Ciblent les meilleures pratiques à utiliser par l'entreprise lui permettant de concurrencer efficacement les autres entreprises présentes sur son marché mondial.

Les outils de cette dernière catégorie s'adressent aux seules entreprises qui cherchent à identifier des pratiques exemplaires visant à amener leur performance à un niveau de classe mondiale. On dénombre trois outils, très complémentaires, permettent de faire des comparaisons avec des entreprises Internationales. En revanche, ces outils ne couvrent pas pour l'instant l'ensemble des fonctions et/ou processus de l'entreprise. De plus, ils se limitent à une évaluation uniquement qualitative des pratiques des entreprises du groupe.

Ci-dessous un tableau qui expose les outils mondiaux utilisés, leurs avantages et leurs inconvénients :

**Tableau 9.** Les avantages et les inconvénients des outils mondiaux.<sup>54</sup>

Outils	Avantages	Inconvénients
<b>Programmes nationaux de qualité</b>	<i>Validité du contenu assuré par les travaux de recherche qui ont mené à leur développement (European Quality Award, Australian Business Excellence Framework) Vocation internationale facilitant les Comparaisons</i>	<i>Critères peu normatifs et ne recommandent pas l'utilisation de pratiques spécifiques qui pourraient conduire à l'excellence de l'organisation</i>

---

<sup>54</sup> Idem, p.17.

## Chapitre II : La démarche du Benchmarking pour l'amélioration de la performance de l'entreprise

---

<b>PROBE</b>	<i>Interprétation facile de la position de l'entreprise en fonction de l'ensemble de ses pratiques et de sa performance générale Comporte les pratiques exemplaires et tient compte de certaines dimensions dont celles liées aux affaires électroniques Évaluation aussi bien des pratiques que des résultats découlant de celles-ci Développement de ce modèle basé sur Plusieurs études scientifiques</i>	<i>Absence de la dimension financière de l'entreprise Évaluations uniquement qualitatives</i>
<b>BOGI - version</b>	<i>Couvre la quasi-totalité des domaines approfondie de la gestion Propose des pratiques exemplaires sur la gestion de l'innovation</i>	<i>Évaluations uniquement qualitatives Ne distinguent pas les pratiques et les résultats Outil incomplet puisqu'il est orienté exclusivement sur la gestion de l'innovation</i>

**Source :** Rapport présenté au ministère de l'industrie et du commerce du Québec, « Le Benchmarking comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME Québécoises », Mars 2001.

Nous en tirant que ces trois outils, très complémentaires, permettent des comparaisons avec des entreprises Internationales. En revanche, ces outils ne couvrent pas pour l'instant l'ensemble des fonctions et/ou processus de l'entreprise. De plus, ils se limitent à une évaluation uniquement qualitative des pratiques des entreprises du groupe.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

### *Chapitre III : Facteurs clés du succès, avantages et limites du Benchmarking :*

Le Benchmarking est donc un processus apportant des changements plus ou moins importants et comme pour tout processus aidant l'entreprise, il possède des facteurs clés le menant à un succès indéniable, des avantages, des limites et enfin, des erreurs à ne pas commettre. Dans ce troisième chapitre, nous allons ainsi découvrir ces dernières et comprendre finalement ce que représente réellement le Benchmarking pour une entreprise.

Dans ce chapitre nous présenterons en premier temps les différents facteurs clés du succès et ses différents auteurs, puis les avantages du Benchmarking et en dernier point les limites (inconvenients et conditions) de ce dernier.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

### *Section 1 : Les facteurs clés du succès d'une démarche de Benchmarking*

Il existe plusieurs facteurs clés du succès apportés par **Robert C. Camp** dans son ouvrage pour assurer la réussite d'une démarche de Benchmarking.

Pour d'autres auteurs tel que **François JAKOBIAK**, cette liste pourrait être décomposée pour retenir uniquement les facteurs les plus essentiels.

#### *1-D'après Robert C. Camp, les facteurs clés du succès pour une démarche de Benchmarking sont : <sup>55</sup>*

- Une mobilisation active de l'encadrement.
- L'institutionnalisation du benchmarking.
- La volonté de changer et de s'adapter en fonction des conclusions de l'enquête de benchmarking.
- La priorité donnée à la recherche des meilleures méthodes, avant celle des mesures de performance.
- De la créativité et de l'innovation et leur application aux méthodes déjà existantes.
- Une connaissance approfondie de ses propres processus pour pouvoir les comparer aux meilleures méthodes.
- La volonté de partager les informations avec les partenaires du benchmarking.
- La concentration des recherches sur les entreprises leaders ou les départements reconnus comme les meilleurs dans leur domaine.
- La conscience que la concurrence évolue sans cesse et qu'il faut viser haut.
- Le respect des étapes du processus de benchmarking.
- Une ouverture aux idées nouvelles.
- Un effort de benchmarking soutenu.

Et selon le même auteur, l'un des facteurs qui demeure essentiel à la réussite d'un processus de Benchmarking est la mobilisation de l'encadrement. La participation à ce dernier doit être effective dès l'élaboration du plan de Benchmarking et le choix des approches utilisées pour l'enquête.

Il doit également aider à la collecte d'informations et faciliter l'accès aux diverses sources et ressources nécessaires. Cet encadrement doit à la fois comprendre le plan de

---

<sup>55</sup> Robert C. CAMP, op cit p.152.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

Benchmarking et ses résultats potentiels, mais aussi contribuer à écarter les obstacles qui ne manqueront pas de surgir.<sup>56</sup>

**2-Tandis que pour François JAKOBIAK, il préfère décomposer la liste de Robert C. Camp en deux catégories bien distinctes :**

### **a- Les facteurs de succès :**

- Un soutien permanent affiché par la direction générale.
- La mobilisation active de l'encadrement.
- La volonté de changer, de s'adapter en tenant compte l'enquête benchmarking.
- La concentration des recherches sur les entreprises leaders dans leur domaine.
- Ouverture aux idées nouvelles, à la créativité, à l'innovation.

### **b- Les attitudes de base :**

- La connaissance approfondie de ses propres méthodes pour les comparer aux meilleurs.
- La conscience que la concurrence évolue sans cesse et qu'il faut viser haut.
- La priorité donnée à la recherche des meilleures méthodes avant la recherche des mesures de performance.
- Le respect des étapes du processus de benchmarking.
- Un effort soutenu pour l'institutionnalisation du benchmarking.

**3-On citera également les 8 facteurs clés du succès énuméré par Laurent HERMEL, et Pierre ACHARD :<sup>57</sup>**

**a- La flexibilité :** Si la démarche de Benchmarking nécessite au départ une vision claire et précise des approches et des critères de mesure des processus à améliorer, au fur et à mesure de la progression des travaux, la flexibilité doit l'emporter. Car trop de rigidité enferme les partenaires dans des procédures qui finissent par tuer la spontanéité des échanges et l'enrichissement réciproque.

---

<sup>56</sup> François JAKOBIAK, « l'intelligence économique levier de compétitivité et de d'innovation pour l'entreprise », 2005, p.22.

<sup>57</sup> Laurent HERMEL, Pierre ACHARD, op.cit, p.76-77

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

**b- La simplicité d'exécution** : Plus c'est compliqué et plus le risque de démotivation est important. Faire simple et efficace est la règle d'or. Eviter les mesures inutiles

**c- Le souci de passage à l'acte** c'est à dire de mettre en application les améliorations retenues il est impératif de raisonner en termes de solutions à mettre en place dans les meilleurs délais et de sortir dès que possible de la phase d'analyse comparative. L'objectif du Benchmarking est d'adopter et d'adapter des recettes et non de les contempler ou simplement d'en faire un axe de réflexion.

**d- La modération quant aux objectifs poursuivis**, encore une fois il ne s'agit pas d'appliquer la loi du tout ou rien en s'engageant sans hésitation dans un chantier ou tous les processus jugés insuffisants seraient à modifier. Planifier par priorité et ne s'attaquer qu'à un processus à la fois.

**e- Rester dans la réalité du terrain** c'est-à-dire ne pas oublier la finalité des améliorations recherchées la productivité certes au service du client.

**f- La recherche permanente d'une relation gagnant-gagnant** à travers la franchise relationnelle par rapport au partenaire.

Limiter l'accès aux données, segmenter pour tromper ou pratiquer.

Une rétention sélective des informations jugées critiques ne vont pas dans le bon sens.

**g- Un engagement** franc et massif *des décideurs* pour faciliter l'échange d'information sans être obligé en permanence de demander le feu vert à chaque étape de la démarche de Benchmarking.

**h- La transparence totale** recherchée et obtenue grâce à une équipe soucieuse de réussir le partage des données clés dans le respect de l'engagement des deux parties.

Connaitre les facteurs clés du succès est bénéfique mais il ne faut oublier certains facteurs qui mènent à un échec certain, des freins et des pièges qui pourrait être fatals à l'effort du Benchmarking, **Philippe DETRIE** les appel « Les facteurs d'échec » et ils sont comme suit :<sup>58</sup>

- Une fausse information ou un trop plein d'informations.
- Un manque de suivi dans le retour d'informations.

---

<sup>58</sup> Philippe DETRIE, « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Ed. D'organisation, 3eme édition, 1999, p.399.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

- Un manque de références communes aux acteurs.
- Un manque de synergie entre les acteurs.
- Une négligence des ressources.

Un des freins importants au bon déroulement du Benchmarking, est la mauvaise communication car sans partage du projet et des résultats, la démarche risque de s'essouffler rapidement et un retour sur investissement peu rentable.

Bien que des facteurs assurant une réussite existent, pour que le Benchmarking puisse améliorer en permanence les procédures, il importe que les conditions pour ce faire soient réunies dans l'entreprise.

Par « conditions », on entend l'attitude des personnes à tous les niveaux, non seulement au niveau de la direction générale mais aussi à tous les autres échelons de la société.

Les conditions sont donc :<sup>59</sup>

- S'engager au plus haut niveau dans l'administration afin d'améliorer ce qui nécessite une amélioration.
- Rechercher les meilleures pratiques en ayant à l'esprit qu'il existe toujours des organisations qui nous surpasse.
- Cibler précisément et comparer la procédure qui nécessite un Benchmarking.
- Définir les paramètres de performance et communiquez les conclusions aux partenaires.
- Changer le procéder si de meilleurs méthodes existent en acceptant de nouvelles idées et de nouvelles approches pour effectuer certaines tâches.
- Mettre en œuvre l'action de Benchmarking en réduisant les écarts de performances.

---

<sup>59</sup> Idem, p.400.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

### **4-Les erreurs à éviter lors d'une démarche de Benchmarking :**

Pour les novices en Benchmarking, il est suggéré de prendre exemple sur des personnes forgées d'une expérience solide en la matière. Mais en règle générale il est indispensable de ne pas : <sup>60</sup>

#### **4-1 Confondre benchmarking et suivi de l'environnement :**

Ce dernier permet de positionner l'entreprise dans son univers concurrentiel mais ne donne pas des pistes d'amélioration, ce que fait le benchmarking,

**4-2 Croire que les critères d'évaluation sont universels,** alors qu'il appartient à chacune des entreprises de mettre l'accent sur ses repères, de les quantifier, et d'en tirer les conclusions pour se rapprocher au mieux des objectifs d'amélioration qu'elle s'est fixée.

**4-3 Se préoccuper exclusivement des améliorations de productivité** au point d'oublier l'attente client.

**4-4 S'embarquer dans une aventure qui va au-delà des capacités de l'entreprise à mener son projet à terme.** Il s'en suit/confusion, dispersion et par voie de conséquence un résultat sans rapport avec l'importance des efforts déployés.

**4-5 Confondre benchmarking et recherche :** en réalité dans le benchmarking, l'effort porte sur des processus en place c'est-à-dire sur un ensemble de tâches dont certaines sont à améliorer. Il porte également sur un ou plusieurs systèmes c'est-à-dire sur un ensemble de processus en cours. Il ne s'agit pas d'ouvrir de Nouveaux axes de recherche mais bien d'adopter et d'adapter des nouveaux axes de recettes qui ont fait leurs preuves aux processus jugés à améliorer.

**4-6 Dissocier le benchmarking des priorités stratégiques de l'entreprise :** améliorer pour améliorer ne conduit pas obligatoirement à une plus grande performance si l'amélioration s'écarte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

**4-7 Sélectionner le partenaire qui ne répond pas aux niveaux de performance recherchés :** s'en rapprocher sans préparation. Prolonger les entretiens de mises au

---

<sup>60</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.156

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

point qui devaient faire partie du travail d'analyse et de recherche préalable au rapprochement.

**4-8 Ne pas signer de contrats qui lient les partenaires en fixant les règles du jeu** : à vouloir aller trop vite, on prépare le terrain au conflit contre lequel nous disposerons de peu d'éléments de recours :

- Se focaliser exclusivement sur les mesures de performance mais de se pencher sur les processus et activités permettant d'acquérir des bonnes pratiques.
- Passer trop de temps sur un aspect du processus tout en négligeant d'autres aspects importants, en particulier obtenir un soutien au niveau de vos recommandations.
- S'attendre à trouver des partenaires de tous points comparables à votre organisation.
- Demander des renseignements ou des données si vous n'êtes pas disposé à les partager avec d'autres personnes. Inversement, n'attendez pas des organisations qu'elles vous fournissent des informations à caractère commercial.

Une bonne attitude possède donc une relation directe et complémentaire avec les facteurs clés de succès d'une démarche Benchmarking. L'intérêt de ces bonnes attitudes est double car elles émettent aussi des avantages optimisés pour la démarche.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

### ***Section 2 : Les avantages et les limites du Benchmarking***

Comme toute démarche opérationnelle, le Benchmarking représente des avantages et des limites pour sa réalisation, nous citerons d'abord ses avantages ensuite ses limites et pour éviter cette pratique nous citerons le code de conduite européen du Benchmarking.

#### **2-1 Les avantages et les bénéfices du Benchmarking :**

Le Benchmarking est considéré par certains comme un outil stratégique incontournable. Utilisé en permanence par des organisations, il représente un moyen rationnel et efficace d'exploiter au maximum des informations collectées à des fins offensives et stratégiques.

On attend de la démarche qu'elle permette à l'organisation d'approcher l'excellence de très près en gagnant en productivité et en temps en favorisant l'effet d'apprentissage et en stimulant le personnel en l'incitant à remettre en cause les routines et les habitudes en faisant en sorte de s'ouvrir vers l'extérieur et s'occuper fréquemment pour ne pas dire constamment de la satisfaction des clients internes ou externes.

Ajoutant à ça, la démarche de Benchmarking préconise un dialogue et un échange avec les concurrents en recherchant les intérêts communs et en éloignant tout espionnage industriel, elle instaure ainsi une relation de confiance entre tous les acteurs

Les avantages du Benchmarking sont donc multiple, nous pouvons ainsi citer Fabien LEPOIVRE qui listes ces avantages.

Le Benchmarking permet : <sup>61</sup>

- Reconnaître l'excellence de certains services et fonctions.
- Identifier les collaborateurs les plus performants.
- Comparer et échanger sur ses pratiques.
- Découvrir de nouvelles pratiques.
- Mieux connaître son environnement économique.
- Motiver les collaborateurs et réduire le « turn over ».
- Convaincre les salariés des potentiels d'amélioration possibles.

---

<sup>61</sup> Fabien LEPOIVRE, op.cit, p.18

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

- Améliorer la satisfaction des clients.
- Réduire les temps de retour sur investissements.
- Améliorer l'utilisation des ressources de l'organisation.
- Augmenter la productivité.
- Réduire les coûts.
- Limiter les risques.
- Accroître la performance globale.
- Sans négliger l'apport du Benchmarking pour l'aspect client, qui bénéficie aussi de plusieurs avantages, qui sont comme suit :
- Meilleurs délais de livraison (réductions des délais).
- Concentrer l'effort sur les sources de couts les plus importantes.
- Excellent accueil des clients
- Développer le sens du commerce
- Renforcer l'image de l'entreprise auprès de ces clients
- Déceler les besoins potentiels à l'avance et songer à mieux les satisfaire
- Intégrer les technologies éprouvées
- Détecter de nouveaux modes de paiements

Sans oublier de citer l'utilité de l'analyse comparative : C'est une activité qui nous permet de prendre conscience des points faibles d'une entreprise lorsque on la compare aux autres, et nous donne de l'information sur ce que nous devrions faire afin d'y remédier. Il est plus facile d'identifier les points à améliorer en se basant sur la performance d'entreprises comparables à la nôtre ; l'analyse comparative permet ainsi de déterminer quels résultats souffrent d'un écart par rapport à un groupe témoin d'entreprises ; par la suite, ces résultats peuvent être améliorés par des modifications appropriées dans les pratiques de gestion et de production. Appliqué à la gestion des entreprises, le Benchmarking permet à celles-ci d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître leur performance et leur degré de compétitivité; celui-ci est un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître sa performance, son degré de compétitivité, et améliorer l'apprentissage des employés qui voient ce qui se fait ailleurs, les amenant ainsi à mieux comprendre pourquoi ils doivent modifier parfois leurs façons de faire. En plus, le Benchmarking est considéré comme une façon d'identifier de nouveaux objectifs à atteindre en permettant à l'entreprise de comparer ses propres pratiques d'affaires à celles utilisées par les meilleures. <sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Pr.CHABANI Smain, Mr BEKKAR mohammed, « **Le benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management** » Alger, p.32

### CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

Le Benchmarking est, en fait, un moyen d'approcher l'excellence de très près en gagnant sur la productivité, sur le temps puisqu'il favorise l'effet d'apprentissage et stimule le personnel en lui procurant : un réflexe de remise en cause des routines et habitudes ; en s'ouvrant vers l'extérieur et en s'occupant en permanence de la satisfaction des clients externes et internes.

De plus, le Benchmarking préconise le dialogue, les échanges avec la concurrence et en quelque sorte la recherche des intérêts communs et éloigne les entreprises qui le pratiquent de l'espionnage industriel, en instaurant des relations de confiance et de Compétition.

Le processus d'étalonnage développe le sens et la remise en question et enrichit l'intelligence collective de nouvelles compétence et nouveaux savoir-faire tout en alimentant le processus d'innovation.

Il permet aussi de réaliser des sauts de performances plus particulièrement en productivité et compétitivité et il accélère les innovations d'amélioration en favorisant celles de rupture tout en assurant un accroissement d'efficacité et de profits.

D'une part cette démarche stimule la créativité par l'adaptation des pratiques les plus performantes à la culture de l'organisation dans la recherche de l'excellence et renforce la cohésion sociale par un consensus sur les performances développe la flexibilité de la firme d'une autre part vu qu'elle accélère la rapidité de réponse des organisations aux changements dans le marché mondial et les rends plus actives.

Enfin, le benchmarking 'étalonnage ou parangonnage ' permet de sortir du syndrome « pas inventé ici ». L'essence même du benchmarking est de capitaliser sur les idées, les pratiques et le travail des autres

L'utilisation du benchmarking demande des changements organisationnels qui peuvent amener des bénéfices selon quatre (4) types distincts soit : structurel, stratégique, systématique ou comportemental. Les catégories s'appliquent pour tout type d'entreprise qui introduit le benchmarking dans les différents processus qui régissent le fonctionnement de la compagnie.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Jean Guy BÉLISLE, Mémoire « **Le Benchmarking, une méthode de l'amélioration compétitive pour l'industrie de la construction spécialisée au Québec** » 2007, p.20

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

**Tableau 10.** Les types de changements possibles dans une entreprise utilisant le benchmarking.

Type de changement	Les bénéfices possibles
Structurel	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Amincissement de l'organisation</li><li>▪ Augmentation du pouvoir décisionnel</li></ul>
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Différenciation du produit : spécialisation et services additionnels</li><li>▪ Différencie les processus : ressources financières supplémentaires</li><li>▪ Différencie le marché approprié : Spécialisation et une niche (marché ciblé)</li></ul>
Systématique	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Retour dans la chaîne de valeur : design et construction</li><li>▪ Avance dans la chaîne de valeur : management plus simple</li></ul>
Comportemental	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Initiatives pour augmenter la valeur monétaire</li><li>▪ Initiatives pour augmenter la valeur ajoutée</li><li>▪ Processus de la réingénierie</li></ul>

**Source :** Jean Guy BÉLISLE, Mémoire « Le Benchmarking, une méthode de l'amélioration compétitive pour l'industrie de la construction spécialisée au Québec » 2007, p.21.

Nous distinguons ci-dessus qu'un changement de type structurel vise à modifier la structure organisationnelle de l'entreprise pour en faciliter les communications. Un changement stratégique permet de réformer la vision de la haute direction pour s'ajuster au marché de la concurrence. Un changement systématique cible la transformation des processus de base (design et conception) du produit pour améliorer sa production en usine. Le changement comportemental implique un processus de réingénierie du système de production actuel pour minimiser les pertes et accroître les gains.

Les changements effectués avec l'utilisation du benchmarking dans une compagnie donnent lieu à des bénéfices divers. Il y a quatre (4) catégories de retombée pour une société qui intègre, le benchmarking soit : l'avantage compétitif, la profitabilité, les nouveaux marchés possibles et les nouveaux services et produits.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Idem, p.21.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

**Tableau 11.** Les retombées possibles pour une entreprise utilisant le benchmarking.

Les retombées l'entreprise	Les bénéfices possibles
L'avantage compétitif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intégration</li> <li>▪ La flexibilité</li> <li>▪ La vitesse ; le temps de réalisation d'un cycle</li> <li>▪ La qualité ; la réduction des défauts</li> <li>▪ La diminution du coût de fabrication</li> <li>▪ La vision pour le client ; la livraison du bien attendue</li> <li>▪ Amélioration de l'image et de la réputation</li> </ul>
La profitabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'augmentation des opportunités</li> <li>▪ La diminution du coût de fabrication</li> <li>▪ La minimisation des pertes et du gaspillage</li> <li>▪ L'atténuation des reprises du travail déjà exécuté</li> </ul>
Les nouveaux marchés possibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différenciation</li> <li>▪ Marché ciblé</li> <li>▪ Focus</li> </ul>
Les nouveaux produits & services offerts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segmentation</li> <li>▪ Spécialisation</li> </ul>

**Source :** Jean Guy BÉLISLE, Mémoire « Le Benchmarking, une méthode de l'amélioration compétitive pour l'industrie de la construction spécialisée au Québec » 2007, p.22.

Ci-dessus, l'avantage compétitif est l'élément clé pour que l'entreprise se démarque d'un concurrent pour un même projet. La profitabilité vise un gain monétaire important pour la compagnie à différents niveaux (opportunité, coût de production et perte). Les nouveaux marchés possibles permettent un accroissement des capacités de production de la firme. Les nouveaux marchés possibles se présentent avec un produit ayant une modification mineure de la production principale pouvant répondre à la demande d'une clientèle spécifique et augmenter les capacités de l'entreprise<sup>65</sup>. Les nouveaux produits et services offerts se présentent au fabricant avec une spécialisation dans un domaine particulier. Ces retombées améliorent et favorisent le développement de l'efficacité organisationnelle, du rendement et de l'opportunité des corporations.

<sup>65</sup> Idem, p.22.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

### 2-2 les limites du Benchmarking :

Une des principales limites du benchmarking, jamais citée par les praticiens, est tout simplement le fait que cette démarche s'attache essentiellement aux éléments tangibles ; une démarche de ce type ne peut permettre d'identifier tous les paramètres explicatifs du différentiel de performance ; de même, les écrits traitant du benchmarking n'abordent que rarement les problèmes de résistance au changement ou de rétention d'information. Par exemple, Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) ne formulent qu'un avertissement :<sup>66</sup>

« Ne sous-estimez pas les problèmes et les difficultés du benchmarking parce qu'il s'agit d'un projet interne. Nous connaissons des exemples qui montrent la façon dont les difficultés peuvent, dans la réalité des projets internes, être exacerbées par l'inertie et les conflits au sein d'une organisation. Au lieu de se concentrer sur les moyens d'apporter des améliorations, les gens se mettent à critiquer et à défendre leur territoire »

Toutefois, quelque soient les limites présentées par la démarche, le benchmarking reste toujours un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître sa performance et son degré de compétitivité ; le benchmarking permet de réaliser effectivement des sauts de performance en particulier de productivité et de compétitivité, son impact et effet sur l'amélioration des performance de l'entreprise ont été confirmés dans plusieurs recherches théorique et empiriques.

### ***Section 3 : Le benchmarking et la veille concurrentielle***

Dans une optique de compétitivité, récolter les informations sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents est une démarche importante. Pour se faire, des démarches telle que le Benchmarking existent, mais pas seulement, une autre démarche apporte également à l'organisation les informations nécessaires pour atteindre une compétitivité. Cette dernière s'applique sous une forme de surveillance continue appelée « Veille », de tout ce qui possède une relation directe ou indirecte avec l'entreprise ou le marché sur lequel elle se positionne.

Quand le Benchmarking n'est pas confondu avec la vielle, il est fréquemment comparé à cette dernière. Nous allons donc voir, dans ce point, ce qu'elle représente concrètement, ce qu'elle apporte à l'entreprise, ses types, la différence et la relation avec le Benchmarking.

---

<sup>66</sup> Pr.CHABANI Smain, Mr BEKKAR mohammed, op,cit, p.33.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

### **1- Définition de la veille et le concept de l'intelligence économique :**<sup>67</sup>

Le dictionnaire définit la veille en ces termes : recherche et traitement d'informations pouvant intéresser une entreprise, un organisme, une profession. La veille s'effectue sur une base continue et dans une perspective à long terme. Les résultats des travaux sont publiés au fur et à mesure, sous forme de courtes analyses.

Elle résulte d'une prise de décision et de la nécessité de mettre en place une nouvelle forme de gestion d'information au sein des organisations privés et/ou publiques (Fasquelle et caron-fason, 2018). Son objectif est de capter les bonnes informations, d'acquérir ou/et de conserver une avance technique, technologique et technico-économique et d'éviter les mauvaises surprises.

Selon Desjardins et al., (1990), la veille apparaît à la fois comme une technique, une attitude, une fonction et une structure.

**1-1 La veille comme une technique :** dans un sens où elle se matérialise des outils comme la banque des données, les revues, les rapports, et dans un autre sens elle assure et maîtrise les fonctions de l'entreprise comme la stratégie, le développement, le marketing et le partenariat.

**1-2 La veille comme une attitude :** vu qu'elle contribue au changement des fonctions et de la conception de l'entreprise.

**1-3 La veille comme une fonction :** puisque ses principales fonctions visent à donner des avis, des suggestions, intervenir pour guider la planification, des politiques et des procédures qui s'appliquent aux opérations centrales de l'organisation.

**1-4 La veille comme une structure ou comme une unité structurée :** dans les fonctions sont exercées et reliées par une documentation et une planification stratégique.

Pour cerner la veille nous avons pris les différentes définitions de divers auteurs afin de pouvoir synthétiser une définition qui convient le mieux à la recherche.

Jean-Michel RIBAULT donne la définition suivante de la veille : « c'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affut d'informations factuelles porteuse d'avenir. »<sup>68</sup>

Pour Pateyron (1998) : «la veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour

---

<sup>67</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.88

<sup>68</sup> Jean-Michel RIBAULT, Séminaire « **Veille Stratégique** », ENSPTT,1992,p.06

### CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

des visées stratégiques. La dimension stratégique de la veille se situe dans le triquique « réception-interprétation-action »<sup>69</sup>.

Et pour Romagni et Wild (1998), la veille constitue l' « Analyse active des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro-activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation »<sup>70</sup>.

Ce qui ressort de ces trois définitions est que la veille est une activité d'analyse active, c'est-à-dire une recherche d'informations pertinentes pour l'entreprise qui va engendrer des actions bénéfiques.

En effet, le terme « veille » peut faire penser à une action passive, ou à une attente de stimulation de l'environnement, c'est pour cette raison que les auteurs vont être portés à utiliser plus fréquemment le terme intelligence économique, qui a une connotation plus interactive ou le terme intelligence compétitive provenant d'un anglicisme. En effet, la veille est un processus dynamique et organisationnel. Une des caractéristiques importantes de la notion de surveillance de l'environnement est qu'il s'agit d'un processus organisationnel, mis en œuvre dans l'entreprise.

En allant plus prêt en recherche sur la veille, nous remarquons des différences existantes entre la veille et intelligence économique. Pour l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique -1996), l'Intelligence Économique est :

« Une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, qui consiste en l'appropriation de l'information en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution profonde de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant durable. »

Selon CLERC (1995), l'Intelligence Économique est : « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation, utile aux acteurs économiques et obtenus légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région. »

---

<sup>69</sup> Emmanuel-Arnaud PATEYRON, « **La veille stratégique** », France, édition Economica, 1998, p.12

<sup>70</sup> Patrick ROMAGNI, Valérie WILD, « **L'intelligence économique au service de l'entreprise** », France, édition LPM, 1996, p.15,16.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

Tel qu'il en ressort de ces différentes définitions, l'intelligence économique englobe la veille, puisque, la veille est la récolte des informations pour des besoins de la direction. L'intelligence économique quant à elle incorpore le processus de l'utilisation des informations pour atteindre les objectifs finaux de l'entreprise.

### ***2- Objectifs de la veille :***

D'après LEVET, en 2002 dans une étude de huit cas d'entreprises françaises différentes les unes des autres de par leurs secteurs d'activité, de taille, et chiffre d'affaire, ressort avec les cinq points.

La veille sert :

- D'une interface entre la démarche d'intelligence économique et le processus décisionnel ce qui permet d'anticiper les actions des autres acteurs sur le marché.
- D'une conduite du changement et expérimentation pour construire une démarche constructive.
- D'un moyen de mobilisation des salariés en créant ainsi une culture collective de l'information ouverte à tous pour contribuer aux connaissances nouvelles.
- D'une source d'enrichissement des connaissances en profitant des expériences de chacun et des erreurs. De cette manière l'entreprise a un potentiel d'apprentissage important.
- D'un travail effectué en réseau d'influence avec des interconnexions avec les autres acteurs du marché, clients, fournisseurs, et entreprises dans même secteur d'activité, permettant une coopération entre les experts et encourager l'innovation.

D'une manière plus générale, la veille permet :

- De se connaître les nouvelles tendances, d'anticiper les changements structurels.
- De mieux adapter son produit, son service aux changements.
- Augmenter sa capacité et sa rapidité de réaction aux événements.
- D'améliorer sa compétitivité, de renforcer son positionnement concurrentiel.

La veille apparait donc comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité, voir un facteur clé de succès pour certaines entreprises particulièrement menacées.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

### **3- Les types de la veille :**

La veille stratégique peut présenter plusieurs facettes appelées : <sup>71</sup>

**3-1 Veille technologique** : elle consiste à suivre l'évolution de la recherche scientifique et technique.

**3-2 Veille marketing ou commerciale** : elle consiste à rechercher les futurs besoins, de nouveaux clients, fournisseurs.

**3-3 Veille concurrentielle** : elle vise à surveiller les concurrents dans les domaines des structures, du capital actionnarial, mais aussi des produits, des prix, des fournisseurs, des clients.

**3-4 Veille sociétale** : visant à surveiller les risques politiques, économiques et financiers.

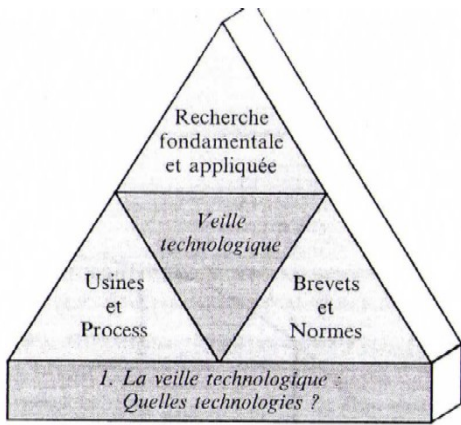
Daniel Rouach définit la veille comme le sixième sens de l'entreprise et donne les schémas suivant des différents types de veille :

---

<sup>71</sup> Daniel Rouach, « **Que sais-je ? La veille technologique et L'intelligence économique** », 5eme édition, presse universitaire de France, 2010, p. 22,23

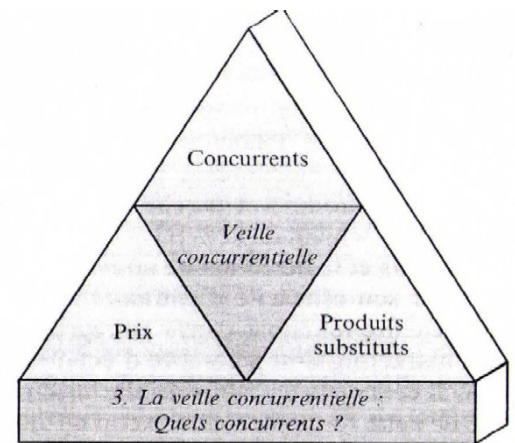
# CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

**Figure 5.** Veille technologique et veille marketing et commerciales <sup>72</sup>

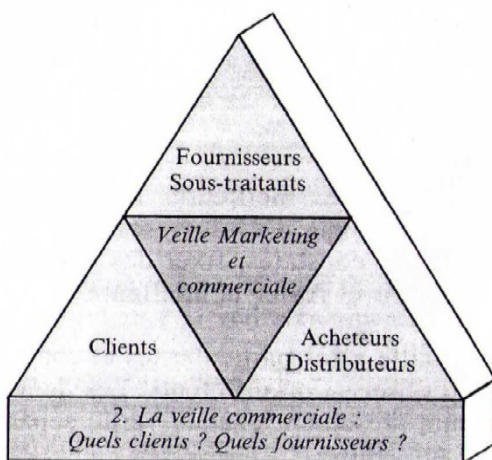


© Daniel Rouach.

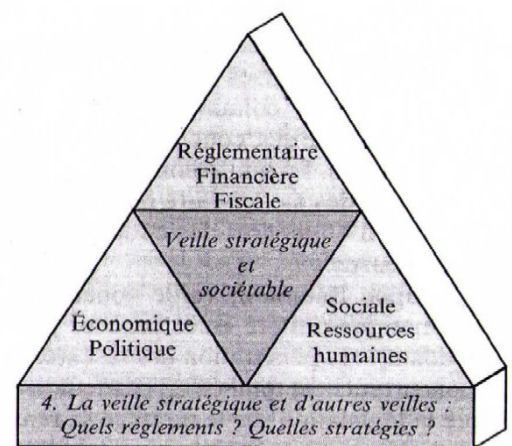
**Figure 6.** Veille concurrentielle et veille stratégique, sociétale <sup>73</sup>



© Daniel Rouach.



© Daniel Rouach.



© Daniel Rouach.

<sup>72</sup> Idem, p. 26

<sup>73</sup> Idem, p. 24

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

Dans la figure 5 nous distinguons 3 technologies utilisées dans la veille technologique qui répond à la question :

### *Quelles technologies ?*

- Recherches fondamentales
- Brevet et normes
- Les usines et les processus.

Pour la veille concurrentielle, comme son nom l'indique l'entreprise se posera la question suivante :

### *Quels concurrents ?*

- En terme de concurrence
- En terme de prix
- Et ceux des Produits de substitutions

Dans la figure 6, nous citerons la veille commerciale et marketing ou l'entreprise se posera les questions suivantes :

### *Quels clients ? Quels fournisseurs ?* Et nous avons :

- Fournisseurs sous-traitants
- Clients
- Acheteurs et distributeurs

Pour la veille stratégique et autres, l'entreprise se posera les questions :

### *Quels règlements ? et quelles stratégies ?* Et nous distinguons :

- Règlement financière fiscale
- Sociale ressources humaines
- Economique politique

Dans ce tableau, nous avons les différents types de veilles, leurs définitions et objectifs :

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

**Tableau 12.** Les différentes veilles <sup>74</sup>.

Types de veille	Définition	Objectif
<b>Veille Marketing</b>	C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux marchés de l'entreprise. L'évolution de son marché, son image, le comportement des consommateurs, les axes de communication de vos concurrents, les retombées d'une campagne de communication, ou la surveillance de la perception d'une image ou d'une marque.	Identifier de nouveaux marchés, proposer des produits nouveaux à ses clients, accompagner le lancement d'un nouveau produit.
<b>Veille Concurrentielle</b>	Elle est destinée à surveiller l'environnement concurrentiel, concurrents, brevet, fournisseur, stratégie etc. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels. - leur stratégie, leur politique tarifaire, leurs nouveaux produits ou services, leurs résultats financiers, leurs recrutements, leurs clients, leurs nouveaux contrats, leurs communiqués ou articles de presse, leurs accords, partenariats, rachats, alliances, l'arrivée de nouveaux concurrents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuster son argumentation commerciale.</li> <li>- Mettre en place des stratégies commerciales plus efficaces.</li> <li>- Identifier les concurrents les plus menaçants.</li> </ul>

<sup>74</sup> Rédiger par nous-mêmes.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

<b>Veille Technologique</b>	<p>C'est la recherche, le traitement et la diffusion des informations sûres Les évolutions technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits et aux procédés de fabrications.</p> <p>Elle porte des études sur les tendances, l'évolution technique, et technologique susceptible d'influence l'activité de l'entreprise comme brevets, innovation recherche et développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dépôts de brevets.</li> <li>- L'évolution des normes.</li> <li>- L'évolution des technologies.</li> <li>- Les ruptures technologiques.</li> <li>- Les procédés de fabrication</li> <li>- La recherche fondamentale.</li> <li>- Les articles scientifiques.</li> <li>- Les thèses, les rapports scientifiques.</li> </ul>
<b>Veille Sociétale</b>	<p>C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société. Cette veille est aussi appelée veille environnementale.</p>	<p>L'évolution des mentalités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comportement des consommateurs.</li> <li>- L'environnement.</li> <li>- Les risques (désordres, conflits, etc.).</li> <li>- Les mouvements sociaux.</li> <li>- Le dépôt de contestations.</li> </ul>
<b>Veille Sectorielle</b>	<p>Elle a pour but de surveiller le secteur économique sur lequel est implantée l'entreprise.</p>	
<b>Veille Juridique</b>	<p>Spécifique au domaine de droit c'est la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs à la législation et la réglementation. Elle vise la surveillance de toute évolution, nouvelle disposition juridique et\ou législative relative au contexte de la</p>	<p>Les lois et décrets</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La jurisprudence.</li> <li>- Les propositions de lois.</li> <li>- Les conditions de régulation du marché.</li> <li>- La fiscalité.</li> <li>- Le traitement du contentieux,</li> </ul>

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

	structure.	<p>anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi.</p> <p>- Offre de services à la clientèle dans un cadre légal.</p> <p>-Travailler dans une dimension internationale légale.</p> <p>-Engagement de partenariat sur des bases légales.</p>
<b>Veille Créative</b>	<p>La veille créative se positionne avant le début d'un processus d'innovation. Elle fait le lien entre la veille concurrentielle et le processus d'innovation. La veille créative est conçue comme le moyen le plus adéquat d'aide à la créativité afin d'imaginer les concurrents et les opportunités de développement futur, elle s'inspire, imagine de nouvelles idées sans contrainte et reprend à la veille concurrentielle et à la veille des tendances l'intention de positionnement de ces nouvelles idées vis-à-vis des choses réalisées, en cours de développement à l'aide de rapports de marché. Elle peut envisager un nombre infini de territoire pour positionner et comprendre une organisation, un produit, une ressource.</p>	<p>Aide à mieux imaginer les opportunités et de nouvelles idées pas encore mises sur le marché. Elle utilise des moyens de création afin de générer de nouvelles idées pour enrichir les autres activités de veille et/ou le processus de l'innovation. Elle exploite et recherche des informations pertinents pour les décisions stratégiques de l'entreprise.</p>

**Source** : rédigé par nous-même.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

Nous constatons ci-dessus, en complément des figures traitées précédemment que chaque type de veille se distingue avec des objectifs ciblés du domaine concerné. Que ce soit dans le secteur Juridique, Sectorielle, Sociétale, Technologique, concurrentielle, et Marketing.

### *Différence et relation entre Benchmarking et veille :*

#### *4-1 La différence :*

Après avoir expliqué le concept de Veille et son utilité au sein de l'entreprise, nous remarquons une nette différence qui nous permet de ne plus le confondre avec le concept de Benchmarking.

Qu'il s'agisse de la veille ou du Benchmarking, le cheminement est certes identique. Par contre, les différences se retrouvent dans leurs objectifs respectifs et dans leurs méthodes d'application. « La veille est un outil de collecte d'informations permanent sur tout ce qui change dans l'environnement de l'entreprise tandis que le Benchmarking analyse des informations précises par rapport à des manques présents dans certains secteurs d'activité de l'organisation. Au sens strict, la veille correspond plutôt à la collecte de données alors que le benchmarking fait partie de l'analyse d'une manière plus globale. »<sup>75</sup>

#### *4-2 La relation :*

Malgré leurs différences, la veille et le Benchmarking coexistent ensemble en ayant une relation directe qui les lie.

Tout d'abord, l'élément clé entre ces deux concepts reste l'information, elle est collectée puis traitée et enfin diffusée. Ils répondent au besoin permanent de s'informer, de surveiller l'environnement, de surveiller la concurrence, de se comparer aux autres et de connaître les tendances du marché.

Ensuite, comme le dit **Daniel ROUACH** dans ses propos sur la relation existante entre ces deux concepts :<sup>76</sup>

« La veille concurrentielle représente finalement un outil de benchmarking, c'est-à-dire prendre un concurrent (ou un autre acteur du marché) comme référence et étalon, pour mener des comparaisons rapprochées entre produits, services ou méthodes de production. »

---

<sup>75</sup> Cédric Queniart, Article « Benchmark concurrentiel dans le retail : guide complet », 2021, [www.wizville.com/blog/benchmark-concurrentiel-retai](http://www.wizville.com/blog/benchmark-concurrentiel-retai).

<sup>76</sup> Daniel ROUACH, op.cit., p.69.

## CHAPITRE III : LES FACTEURS CLES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES DU BENCHMARKING

---

Ces deux démarches possèdent donc une relation de complémentarité et elle se fait dans une démarche en 3 temps :<sup>77</sup>

- **Collecte et agrégation des données** : cette première étape consiste à recueillir toutes les données concurrentielles nécessaires à la prise de décisions stratégiques. En amont, il convient donc de définir quels sont les concurrents qu'on souhaite étudier et de déterminer les sources de données qui vont nourrir l'analyse concurrentielle.
- **Analyse et synthèse des données** : une fois la data collectée et harmonisée, la deuxième phase consiste en l'analyse des données. Cette étape consiste à transformer les données brutes en informations actionnables pour les équipes dirigeantes et opérationnelles. Le benchmark s'inscrit dans le cadre de cette analyse.
- **Plan d'actions** : la démarche se concrétise par un plan d'actions visant à réduire les écarts avec les concurrents et à réaligner les opérations et les budgets vers les gisements potentiels de croissance.

Finalement, les démarches de Veille et de Benchmarking s'entraident pour atteindre des objectifs certes différents mais complémentaire afin d'apporter à l'entreprise des avantages au court et long terme.

---

<sup>77</sup> Cédric Queniart, op.cit.

CAS

PRATIQUE

## Introduction

De nos jours, la conception de stratégies de communication efficaces se fait selon une démarche alliant rigueur, professionnalisme, travail d'équipe, participation et créativité. Cette démarche respecte les principes d'une bonne planification, à savoir :

- Avoir une pensée organisée ;
- Déterminer les indicateurs de performance et les moyens de vérification ;
- Lier les activités et les ressources aux résultats escomptés ;
- Répartir les responsabilités et communiquer de manière concise et sans ambiguïté ;
- S'adapter à une situation en évolution et évaluer les risques.

Aujourd'hui, les marchés les plus prometteurs sont proie à de rudes batailles concurrentielles et chaque entreprise souhaitant une prospérité et une pérennité se voit obligées de mettre tout en œuvre afin d'obtenir des avantages concurrentiels. Pour se faire, elles se réfèrent à un outil de comparaison qui sert à évaluer la performance d'une entreprise sur son secteur économique et la comparer aux meilleurs acteurs du secteur, le Benchmarking.

Dans ce chapitre nous étudierons le cas de l'entreprise AMACHAL en prenant une des marques auxquelles elle fournit ses services, marque qui est tout autre que AFIA dont le nouveau produit est l'huile d'olive.

Nous présenterons en premier lieu l'entreprise AMACHAL, leurs différentes expertises, puis sur quoi consistait notre mission au sein de cette dernière, toujours en adéquation avec notre thématique en passant par plusieurs analyses et résultats afin de compléter notre étude.

### ***Section 1 : Présentation de l'entreprise AMACHAL***

AMACHAL est un agence hybride, qui combine entre la communication traditionnelle et digitale. Elle mélange créativité, technologie, conseil stratégique pour créer de la valeur à ses clients et qui connecte les marques avec les audiences. Ils se définissent eux même sur leur site comme suit : <sup>78</sup>

Parmi leurs expertises :

#### **1-1 Développement Web :**

Elle pousse et accompagne ses clients à aller vers de nouvelles expériences, en créant des sites internet innovants, des mini sites (pour les jeux concours) faciles à utiliser mais aussi des applications mobiles. Elle crée des plateformes web uniques et personnalisées pour chaque demande, et elle prend également en charge l'administration de site et la rédaction de contenu et l'optimisation pour le référencement web (SEO) et référencement produit. Elle excelle en :

- Création de site internet multiplateforme.
- Mini site et jeu concours.
- Application mobile.
- Administration de site et rédaction de contenu.
- Optimisation pour le référencement web (SEO) et référencement payant.

#### **1-2 Création graphique :**

« Innovation » est leur mot d'ordre pour la création graphique afin de renforcer l'image de marque de Leurs clients et leurs identités visuelles. Elle donne à chaque marque l'image qu'elle mérite à travers différents supports : chartes graphiques, MV, shooting photo, produit, packaging, ... Dans tous les cas leur conception graphique de qualité est toujours un excellent allié pour présenter son entreprise au grand public et attirer des clients. Elle excelle en :

- Création et rédaction de charte graphique.
- Création de master visuel pour les besoins de campagne.
- Shooting photo mannequin/produit.
- Création de packaging/étiquette produit.

---

<sup>78</sup> Site internet de l'entreprise : [www.amachal.com](http://www.amachal.com)

### **1-3 Production de contenu :**

En plus de son expertise dans le monde de la communication, AMACHAL produit du contenu pour ses clients, grâce à l'équipe production dont elle dispose. Allant des scénarios, création de concepts, story-board et casting, jusqu'à la production des : films, entreprise, documentaires, film digital, web série, recettes, micro trottoir, TVC et film d'animation et motion design. Elle excelle en :

- Scénario, concepts, story-board, casting.
- Film d'entreprise et documentaire.
- Film digital, web série, recettes, micro trottoirs.
- TVC.
- Film d'animation et motion design.

### **1-4 Social Connection :**

Le social connexion, et plus précisément la présence sur les médias sociaux, selon AMACHAL doit faire partie intégrante de la stratégie de communication et de développement des entreprises désirant générer un fort trafic.

*Il est essentiel pour chaque entreprise de savoir comment le marché la perçoit :*

Ce que les gens pensent de l'entreprise ou de la marque... et la communication pour ce volet joue un rôle fondamental. Pour ce faire, AMACHAL facilite les meilleures techniques pour que les entreprises comprennent et appliquent des réseaux sociaux efficaces et évolutifs. Elle excelle en :

- Création, gestion et modération de comptes sociaux.
- Organisation d'activation digital (jeux concours, bornes tactiles, événement connecté)
- Conseil et achat d'espace web : compagne display, achats de mots clés...
- Pr web et fédération d'influenceurs.

**1-5 Conseil stratégique :** Elle conçoit des stratégies de communication qui s'adressent aux différents publics de ses clients, en soutenant la réalisation de leurs objectifs et en renforçant également leur réputation d'entreprise.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Ibidem.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

AMACHAL existe pour des idées innovantes, pour leur donner forme et vie, les transformer en histoires fortes qui répondent aux objectifs de ses clients. Des stratégies impactantes et mémorables. Elle excelle en :

- Benchmark et analyse concurrentielle.
- Positionnement et création d'univers de marque.
- Campagne d'étude et questionnaire en ligne.
- Positionnement ou repositionnement de marque.

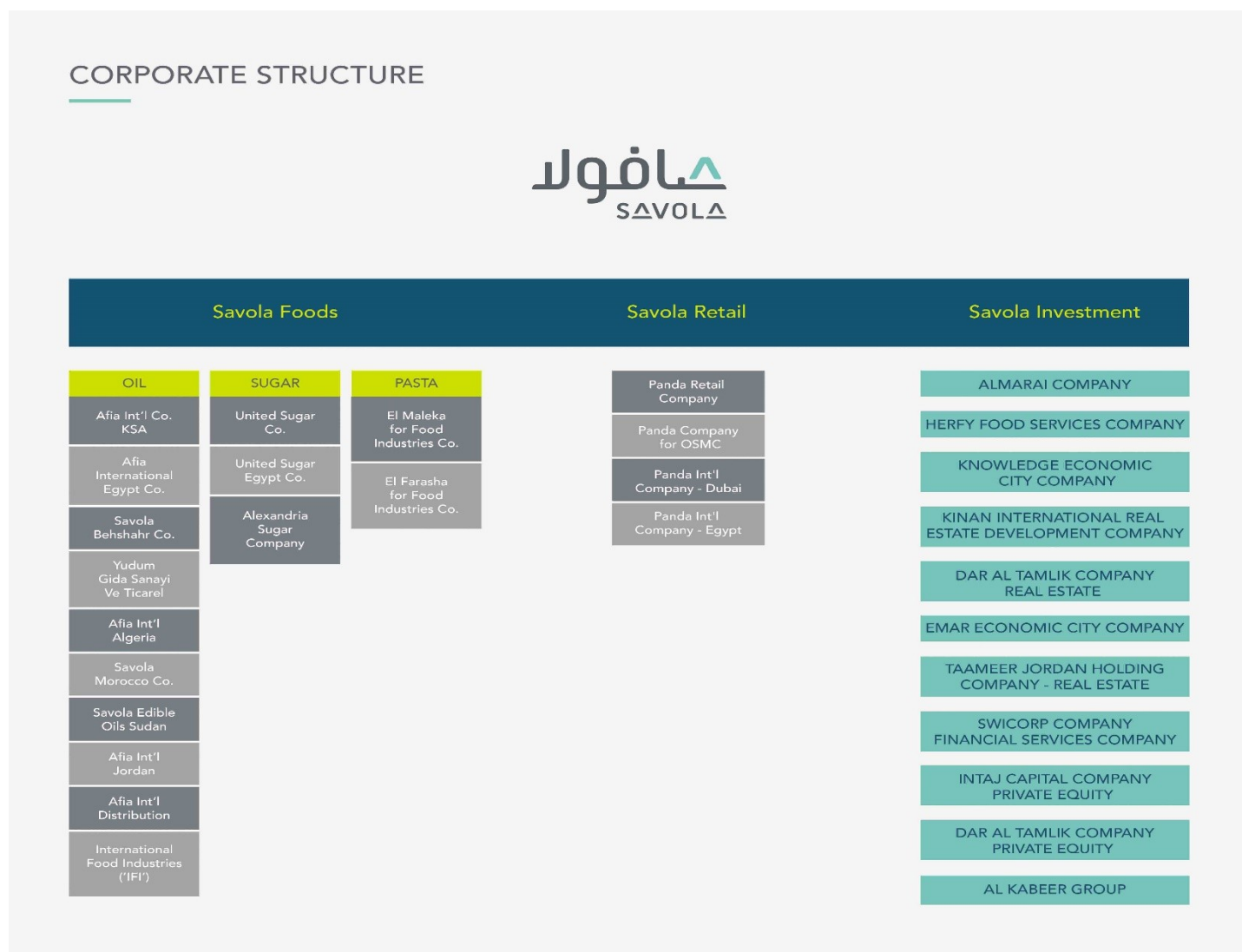
### ***Section 2 : Présentation de l'entreprise AFIA et de ses Objectifs pour son nouveau produit :***

AFIA international est une filiale du groupe multinational saoudien SAVOLA, ce dernier est fondé en 1979 en Arabie Saoudite avec un capital avoisinant les 40 millions de Riyal Saoudien (SAR) et atteint rapidement la position de Leader sur le marché local d'agro-alimentaire (huile, sucre, pâtes, fruits et légumes). En 2021, le groupe empoche un bénéfice net de 222 Millions SAR et ne cesse de se développer dans de nouveaux pays.

Ci-dessous, la structure COPRORATE de AFIA démontrant les secteurs d'activités et les régions où AFIA s'est implantée :

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

**Figure 7.** La structure CORPORATE de AFIA



Source : [www.savola.com/en/about-us/savola/corporate-structure](http://www.savola.com/en/about-us/savola/corporate-structure) consulté le 18/07/2022.

Nous remarquons la diversification des activités de AFIA et son positionnement sur divers marchés autour du monde.

Une décennie plus tard, AFIA voit le jour en se spécialisant dans la production d'huile de maïs. Elle s'implante dès son lancement dans un grand nombre de pays tel que l'Arabie saoudite, l'Egypte, l'Iran, le Maroc, le Soudan et l'Algérie.

Afin de suivre les tendances d'évolution du marché. La marque lance sa variante Sun Flower en 2010, une combinaison saine et légère avec un mélange d'extrait de camomille.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

Fin 2012, AFIA procède à la sortie de son produit d'huile d'olive conçu à partir d'olives de haute qualité, soigneusement cueillies dans les meilleures oliveraies Méditerranéens. En ne produisant uniquement de l'huile d'olive extra vierge, l'huile d'olive AFIA s'est imposée comme un produit entièrement naturel.

En 2016, la marque saoudienne devient l'une des principales huiles de cuisson des pays dans lesquels elle s'est implémentée.

La filiale Algérienne basée à Oran depuis 2008 se voit être dotée d'une usine ultramoderne avec une importante capacité de raffinage et de conditionnement des huiles de table, bénéficiant de plus de 30 années d'expérience et de savoir-faire du groupe SAVOLA.

Parmi les lignes directrices de la marque il y a :<sup>80</sup>

*1- Le respect de l'environnement* : Le respect de l'environnement est un point essentiel de AFIA, pour cela dès son implantation, elle met en place une station de traitement des eaux usées avec un investissement total de 150 millions de dinars. Traitées chimiquement et biologiquement au niveau de cette station, les eaux utilisées dans la fabrication de l'huile sont ainsi purifiées et conformes aux standards internationaux.

*2- La santé des consommateurs* : AFIA se montre intéressée par la santé de ses consommateurs et le met en évidence dans sa base line : « Santé et bien-être ». Pour cela, elle utilise des matières premières de haute qualité pour concevoir des produits naturels et « Healthy » (bon pour la santé).

L'Algérie représente un des marchés stratégiques dans le plan de développement du groupe. Ainsi, dans sa recherche d'un regain de parts sur le territoire Algérien, AFIA décide de lancer un nouveau produit communiqué comme 100% naturel et local.

Ce nouveau produit se positionne sur le segment de l'huile d'olive et aspire à devenir leader de ce marché. Les contraintes sont variées et représentent un mixe entre le comportement et habitudes d'achat des consommateurs et les différents points de vente d'huile d'olive. En effet, en Algérie, l'huile d'olive est plus fréquemment achetée dans des huileries et dans des magasins spécialisés que dans les grandes surfaces où AFIA compte distribuer son nouveau produit.

Avant l'apparition des nouveaux produits industrialisés, depuis des générations déjà, l'achat de l'huile d'olive se faisait chez les huileries traditionnelles. Dans les

---

<sup>80</sup> ABOUT SAVOLA, rubrique « ABOUT US », consulté le 18/07/2022, [www.savola.com/en/about-us](http://www.savola.com/en/about-us).

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

villages, les voisins s'entraidaient généralement dans la récolte des olives emmenant ensuite les récoltes chez l'huilerie commune qui elle, partageaient avec l'entièreté des villageois, satisfaisant ainsi leurs besoins d'huile.

Cette industrialisation n'a finalement pas vraiment changé les habitudes de consommation, car pour la plupart des consommateurs, l'huile d'olive de référence est bien celle des huileries traditionnelles. Une référence en terme de certification BIO, au détriment des produits industrialisés qui sont pour eux qu'un plus de produits chimiques et toxiques pour leur santé.

C'est justement sur ce point que AFIA s'est fixé ses objectifs :

Changer l'habitude d'achat des consommateurs et enlever ces idées reçues sur les produits industriels afin de faire valoir l'huile d'olive AFIA autant que les huiles traditionnelles.

Communiquer sur l'originalité et la production qui reflète le côté BIO en mettant en avant le respect des règles biologiques, les olives pressées le jour même de la cueillette d'une manière mécanique sans traitements aux produits chimiques.

Attirer l'attention du consommateur sur la qualité de son produit par la mise en valeur de toutes les caractéristiques de ce dernier.

Communiquer sur le packaging et le design du produit, pour se différencier des autres marques.

Continuer sur sa lignée « santé et bien-être » en offrant un produit bon pour la santé des consommateurs et de l'environnement.

### ***Section 3 : Notre étude - Cas AFIA chez AMACHAL***

Nous avons intégré l'équipe d'AMACHAL lors d'une opération demandée par l'entreprise AFIA. Le géant Saoudien de l'agro-alimentaire ayant pour projet de lancer un nouveau produit sur le territoire Algérien, délègue ainsi à AMACHAL les commandes pour s'occuper de la mise en place d'un plan de lancement et de communication autour de ce dernier.

Suite à des réunions qui nous ont permis d'avoir des informations à propos du projet sur lequel nous allons donc travailler, nous avons établi une feuille de route à suivre afin de nous approfondir d'avantages sur notre mission qui est d'étudier les concurrents, en d'autres termes faire du Benchmarking.

Cette feuille de route regroupe ainsi des étapes précises entre études, analyses et applications des résultats. Nous avons aussi mis en place un questionnaire qui a pour objectif de servir de support à notre étude en apportant des réponses claires et précises au près des consommateurs.

Notre feuille de route était comme suit : <sup>81</sup>

- Listing des différents concurrents présents sur le marché de l'huile d'olive Algérien.
- Analyse des différents concurrents : Les caractéristiques de leurs produits, leurs prix, leur ciblage et leur positionnement sur le marché international.
- Analyse de la communication digitale et/ou traditionnelle des différents concurrents.
- Mise en place d'un podium afin de classer les potentiels concurrents direct de AFIA et mettre en avant les 3 têtes de liste.
- Rédaction d'un rapport après étude en citant les entreprises pouvant servir d'étalons dans le domaine d'activité de la communication.
- Questionnaire : recueil et analyse des informations recueillis.

---

<sup>81</sup> Réalisé par nous-mêmes.

### 3-1 Analyse des concurrents de AFIA :

Comme première étape de notre Benchmarking pour AFIA nous avons décidé de recenser toutes les entreprises concurrentes du géant saoudien dans le marché de l'huile d'olive sur le territoire Algérien. Pour y arriver, nous avons tout d'abord cherché les potentiels concurrents sur internet, grâce à leur digitalisation, nous pouvons tout simplement avoir accès à certaines de leurs informations.

Hélas, en Algérie, tout n'est pas forcément digitalisé, pour pouvoir compléter les informations récoltées sur ces entreprises-là, nous avons opté pour un déplacement dans des points de ventes comme des grandes surfaces dans deux wilayas différentes : Alger et Tizi-Ouzou.

Nous y avons donc enregistré : <sup>82</sup>

- Le nom de marque.
- Les types de Huiles vendues.
- Les caractéristiques communiquées sur leurs produits.
- Les prix de leurs produits.
- Leur conditionnement (packaging).
- Leur type de clientèle.
- Leur présence ou non sur les marchés internationaux.

Le premier tableau recense les noms de marques présentes, leurs régions de production, leur type de produits vendus et leurs prix.

---

<sup>82</sup> Ibidem.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

**Tableau 13.** Les noms, régions, types de produits et leurs prix.

<i>Nom de la marque</i>	<i>Région</i>	<i>Type</i>	<i>Prix</i>
<b>DAHBLIA</b>	DJELFA	Extra vierge	990 DA 50cl 120 E
<b>NUMIDIA</b>	BEJAIA,OUZELLAGUENE	Extra vierge	9,90 E 50CL
<b>BAGHLIA</b>	BOUMERDES	Extra vierge	11,90 E 500ml 900da
<b>CERFA</b>	BOUIRA	Extra vierge	9,90 E
<b>SAINFOIN</b>	BEJAIA	Extra vierge	Non renseigné
<b>ARBAOLIVE</b>	BLIDA	Extra vierge	Non communiqué
<b>SAPHONIS</b>	JIJEL	Extra vierge	10,80 E 500ml
<b>ASWEL</b>	BOUIRA	Extra vierge	75cl 800 da 5L 4600 da
<b>SABRA</b>	TLEMCEN	Extra vierge	15 bouteilles de 500ml 9,750 DA - 13,500 DA (jumia)
<b>OUIZA IFIGHA</b>	TIZI OUZOU	Extra vierge	non renseigné
<b>ITHRI</b>	TIZI OUZOU	Extra vierge	960 DA 500ML 880 da 75CL (Jumia)
<b>AZZEMMOUR OUAGUED</b>	TIZI OUZOU	Extra vierge	non renseigné
<b>YAYA</b>	TIZI OUZOU	Extra vierge	non renseigné

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

<i><b>COSTA D'ORO</b></i>	OMBRIE ITALIE	Extra vierge	920 da 75CL
<i><b>Dar Zaytoun</b></i>	Algérie	Vierge	780DA 750ml
<i><b>IFRI OLIVE</b></i>	Ouzellaguen	Extra Vierge	780 DA 500ml
<i><b>COPINI</b></i>	Italie	Extra Vierge	1000da
<i><b>Al Jazira</b></i>	Tunisie	Extra Vierge	600DA 500ml
<i><b>La tourangelle</b></i>	France	Extra Vierge	1550da 500ml

Source : réalisé et rédigé par nos soins au court de l'étude sur le terrain.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

Nous remarquons grâce à ce tableau qu'il existe effectivement plusieurs marques d'huile d'olive en Algérie. Cette concentration de concurrence revient au fait que l'huile d'olive est un indispensable dans les foyers Algérien, plus qu'un simple produit, il représente une tradition.

Nous remarquons aussi la présence de marques étrangères comme *COPINI*, *Al Jazira*, *La tourangelle* et *COSTA D'ORO*, des marques qui ont suent se faire une place sur ce marché déjà bien saturé.

En parlant du marché Algérien de l'huile d'olive, nous constatons que la tendance est à l'extra vierge, une huile qui se caractérise avec son faible taux d'acidité, moins 1% plus exactement ce qui la classe comme une huile d'olive premium voir de luxe.

Pour ce deuxième tableau, il recense les types de clientèles, les caractéristiques de leurs produits, leurs conditionnement / packaging et leur présence ou non dans les marchés internationaux.

**Tableau 14.** Types de clientèles, caractéristiques produits, conditionnement et présence à l'international.

Nom de la marque	Clientèle	Caractéristiques communiquées	Packaging	Export
<b>DAHIA</b>	Ciblée	-100% Bio -Pressé le jour même de la cueillette. -Extraction à froid uniquement.	Verre	Oui
<b>NUMIDIA</b>	Grand public	-100% Naturel -Bio -Respect de l'environnement -Sans OGM sans produits chimiques	Verre	oui
<b>BAGHLIA</b>	Grand public	- Pressée mécaniquement à température ambiante sans subir aucun traitement chimique ni raffinage. -100% naturel	Verre	oui

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

<b>CERFA</b>	Grand public	-cultivés à la main en Algérie. La récolte se fait de manière traditionnelle et dans le respect des règles de l'agriculture biologique. -100% naturel	Verre	Oui
<b>SAINFOIN</b>	Grand public	-Extraction à froid	Verre	Oui
<b>ARBAOLIVE</b>	non communiqué	Non communiqué	Verre	non communiqué
<b>SAPHONIS</b>	Grand public	-Extraction à froid	Verre	Oui
<b>ASWEL</b>	grand public	- Récolte à la main, - Extraction à froid - Broyage à pâte de granule dans les prochaines 24h afin d'éviter les moisissures. - Le malaxage à scourtin en fibre synthétique. - Production écologique, et segment BIO - Travaille dans un secteur formel, structuré et conditionné	Verre	Non
<b>SABRA</b>	Grand public	Non communiqué	Verre	Non
<b>OUIZA IFIGHA</b>	Grand public	Non communiqué	Plastique	Oui
<b>ITHRI</b>	Grand public	Non communiqué	Plastique/Verre	Non
<b>AZZEMMOUR OUAGUED</b>	Grand public	Non communiqué	Plastique	Non
<b>YAYA</b>	Grand public	-Extraction à froid. -l'huile est issue d'une unique et seule récolte. -100% naturel	Verre	Oui
<b>COSTA D'ORO</b>	Ciblée	-extraite à froid, issue d'olives 100% Italiennes. Son goût puissant et inimitable provient des olives récoltées à maturité, couplées au savoir-faire de la marque.	Verre	oui
<b>Dar Zaytoun</b>	Grand Public	Non communiqué	Verre	Non

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

<b>IFRI OLIVE</b>	Grand public	100% Naturel -Bio -Respect de l'environnement	Verre	Non
<b>COPINI</b>	Ciblé	100% Naturel -Bio -Respect de l'environnement	Verre	Oui
<b>Al Jazira</b>	Grand public	Non communiqué	Verre	Non
<b>La tourangelle</b>	Ciblé	100% Naturel -Bio -Respect de l'environnement	Conserve	Oui

**Source** : réalisé et rédigé par nos soins au court de l'étude sur le terrain.

Nous constatons que les marques se positionnent toutes sur une approche BIO et respectueuse de l'environnement, un produit naturel issu de la terre et respectant cette dernière, un argument de vente qui a pour objectif de cibler les consommateurs les plus exigeants en terme de santé et bien-être. Pour certaines, leur communication ne joue pas seulement sur les bienfaits de leurs produits mais aussi sur la manière de récolter les olives, d'extraire l'huile et de remplir leurs bouteilles, ajoutant ainsi un énième argument de vente censé attirer les consommateurs attachés aux traditions. Ces arguments prouvent ainsi la luxure de ces huiles.<sup>83</sup>

Qui dit produit de luxe, dit prix de luxe. En effet, les prix semblent respecter une certaine constante entre *600 DA* et *1 550 DA* les *500ml* et entre *800 DA* et *1 000 DA* les *75cl*. « Des prévisions concernant ces prix pour l'année 2022 prédisent une hausse de près de 25% causée par l'inflation que le pays connaît actuellement. »<sup>84</sup>

Les constantes continuent aussi au niveau du conditionnement. En bref, la plupart des marques utilisent des bouteilles en verre comme packaging à leurs produits offrant ainsi un meilleur conditionnement pour un stockage de longue durée et un aspect premium au produit.

Pour ce qui est de la cible visée, les stratégies divergent. Certaines ciblent une clientèle précise alors que d'autres adaptent leurs produits pour une cible plus large, le

<sup>83</sup> Ibidem

<sup>84</sup> Kamel BOUDJADI , Article « L'huile d'olive plus chère cette année », 28-09-2022, le quotidien L'EXPRESSION.DZ [www.lexpressiondz.com/nationale/les-prix-s-envolent-361233](http://www.lexpressiondz.com/nationale/les-prix-s-envolent-361233)

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

grand publique. La différence se remarque dans les prix, légèrement plus chers et une communication touchant uniquement les connaisseurs d'huile d'olive.

Enfin, l'internationalisation semble être un concept qui n'effraie pas les marques Algériennes, bien au contraire, elles sont fréquemment motivées par cette reconnaissance à l'échelle internationale par le biais de concours d'huile d'olive.

« Les produits algériens ne cessent de se démarquer au niveau international. C'est notamment le cas de l'huile d'olive algérienne, qui depuis maintenant quelques années, détrône ses homologues au niveau mondial. »<sup>85</sup>

En effet, des concours annuels d'huile d'olive s'organisent un peu partout dans le monde pour permettre aux marques de se faire une place de choix mondialement en promouvant les huiles les plus qualitatives du monde. En juin dernier, un de ces concours a été organisé à Londres, un champ de batailles où l'huile d'olive **BAGHLIA** a détrônée toutes ses homologues et a remporté la première place. Une première place qui n'est finalement pas la première pour **BAGHLIA**, habituée à collectionner les prix et les médailles au niveau mondial, 23 médailles et un titre exactement, et ce au bout de seulement trois ans.

Tout comme l'huile produite à Boumerdès par l'huilerie des frères Kiared, d'autres huiles algériennes se font remarquer à l'internationale ce qui leur permet de s'exporter et se vendre en dehors du territoire Algérien. Nous remarquons ainsi des huiles telles que **SAPHONIS**, **DAHBLA**, **NUMIDIA**, **ARBAOLIVE**, **OUIZA IFIGHA** et **YAYA**

### 3-2 Analyse en digitale des concurrents de AFIA :

Lors de notre Benchmarking pour AFIA, nous nous sommes attelés à récolter des informations sur la présence digitale de ses concurrentes. Nous avons donc récolté certains chiffres pour évaluer leur force sur les réseaux sociaux, créés un podium pour pouvoir en sortir un étalon sur la communication digitale et enfin, identifier la fréquence et la manière de publications de cet étalon.

---

<sup>85</sup> Rima. A, Article « Trois marques algériennes d'huile d'olive se distinguent à Londres », 20-06-2022, Algérie 360° [www.algerie360.com/trois-marques-algeriennes-dhuile-dolive-se-distinguent-a-londres/](http://www.algerie360.com/trois-marques-algeriennes-dhuile-dolive-se-distinguent-a-londres/)

Nous avons alors :

- **BAGHLIA**, avec une communauté de : 8 417 J'aimes / 9 087 Abonnés sur Facebook et 1293 Abonnés sur Instagram.
- **DAHBLIA**, avec une communauté de : 6 081 J'aimes / 6 477 Abonnés sur Facebook et 2 268 Abonnés sur Instagram.
- **NUMIDIA**, avec une communauté de : 3 469 J'aimes / 3 796 Abonnés sur Facebook et 264 Abonnés sur Instagram.
- **ASWEL**, avec une communauté de : 4 583 J'aimes / 4 640 Abonnés sur Facebook et 264 Abonnés sur Instagram.

Le podium s'est finalement dessiné de lui-même, nous remarquons une nette différence dans la force de ces entreprises concurrentes sur le point de vue digital. **BAGHLIA**, **DAHBLIA**, **NUMIDIA** et **ASWEL** rassemblent à elles quatre 24 000 abonnés sur Facebook et 3 825 abonnés sur Instagram prouvant ainsi que cette niche est à fort potentiel.

**BAGHLIA**, choisit comme étalon pour la communication digitale nous a permis de mettre en place une stratégie de communication et un plan de publication efficace afin d'atteindre un large public.

### 3-3 La présence digitale de AFIA :

L'étalon identifié, AFIA mit en place une stratégie de communication digitale sur deux plateformes distinctes : Instagram et Facebook, rassemblant ainsi près de 14 000 abonnés sur Instagram et 492 119 abonnés sur Facebook.

Une stratégie qui montre très rapidement ses fruits en faisant appel aux influenceurs Algériens sélectionnés selon leur domaine d'activité. En effet, la marque créa un événement, invitant ces influenceurs à venir goûter son huile d'olive directement chez le producteur, découvrant ainsi les secrets et les méthodes de production. Cet événement fut suivi par l'envoi d'un coffret spécial contenant une bouteille d'huile d'olive et de quelques goodies rappelant les origines Amazigh de cette huile. L'objectif de ces deux opérations et d'inciter les influenceurs à communiquer à propos de AFIA, créant ainsi un trafic de potentiels clients sur les réseaux sociaux de la marque.

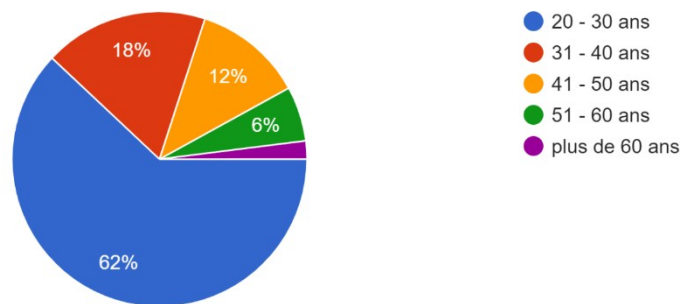
### ***Section 4 : Introduction du questionnaire***

Dans le cadre de notre étude liée aux habitudes d'achat des consommateurs d'huile d'olive, nous avons formulé un questionnaire (à retrouver en annexe) de 20 questions, dans le but de récolter le plus d'informations possibles. Ces dernières seront traitées et analysées ci-dessous pour nous permettre de mieux comprendre le comportement d'achat du consommateur d'huile d'olive. Pour se faire, nous nous sommes référé à un échantillon composé de 100 personnes de différentes classes sociales.

#### **4-1 Résultats du questionnaire en graphes :**

##### **1- Tranche d'âge d'un échantillon de 100 personnes**

Quel âge avez-vous ?



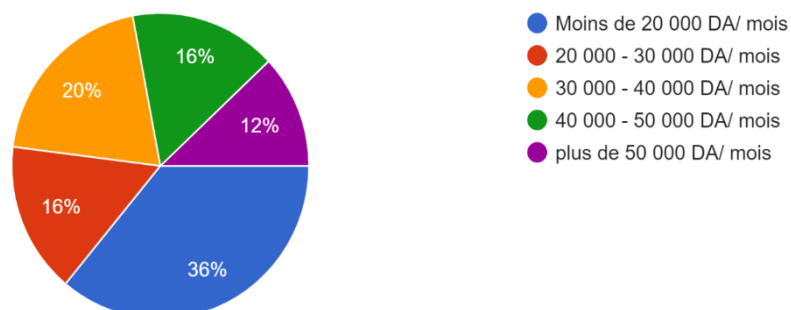
**Source :** rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Nous remarquons ci-dessus que notre échantillon est composé à plus de 60% de répondants âgés de 20 à 30 ans suivi d'un pourcentage faible de répondants âgés de plus de 30 ans.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

### 2- Tranches de salaires de l'échantillon questionné

Dans quelle tranche de salaire vous situez-vous ?

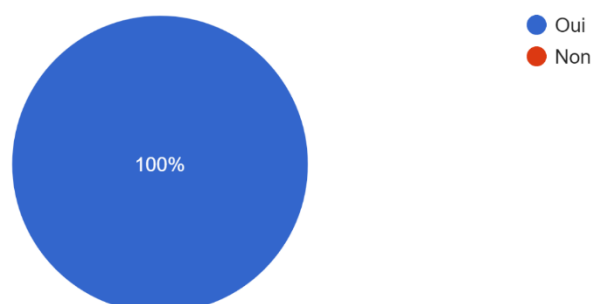


Source : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Nous distinguons ci-dessus que la tranche de salaire majoritaire est ‘moins de 20 000 DA/ mois ’ notant aussi que le reste se répartit avec de faibles pourcentages.

### 3- Taux de consommation de l'huile d'olive.

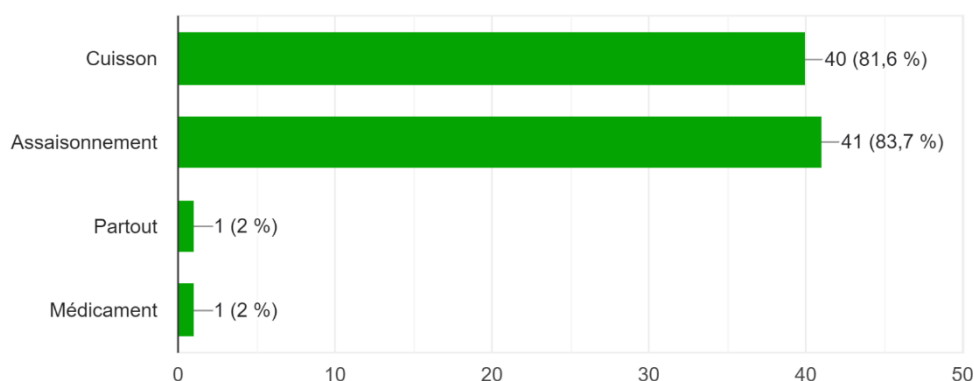
Consommez vous de l'huile d'olive ?



On remarque ci-dessus, l'échantillon est totalitaire sur la consommation de l'huile d'olive.

### 4- Type de consommation de l'huile d'olive.

De quelle manière consommez-vous de l'huile d'olive ?



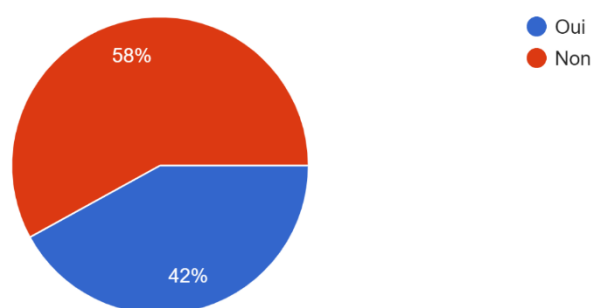
**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Nous distinguons deux manières majoritaires de consommation de l'huile d'olive dans cet échantillon :

« Assaisonnement » et « cuisson », tandis que la minorité penche plutôt sur son utilisation en médicament ou en autre type d'usage.

### 5- Différence entre l'huile d'olive vierge et extra vierge

Connaissez-vous la différence entre une huile vierge et une huile extra vierge ?

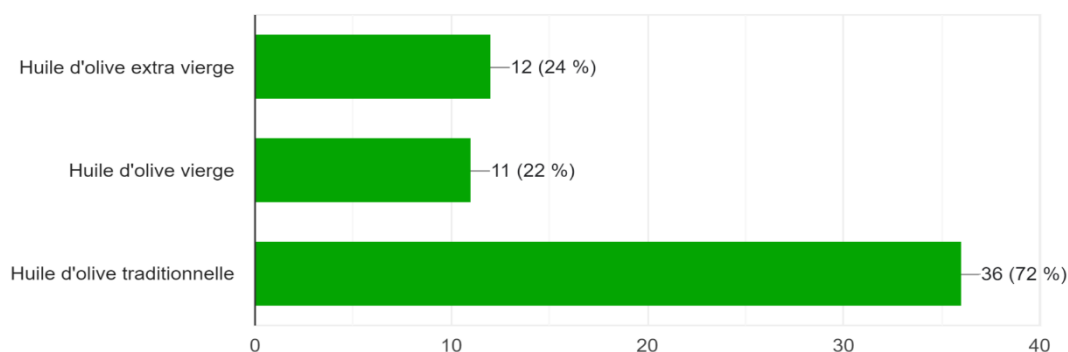


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Nous distinguons ci-dessus que la majorité des répondants ne sait pas faire la différence entre l'huile vierge et l'huile extra vierge.

### 6- Les types d'huiles d'olive consommées.

En général, quels types d'huile d'olive consommez-vous dans votre foyer ?

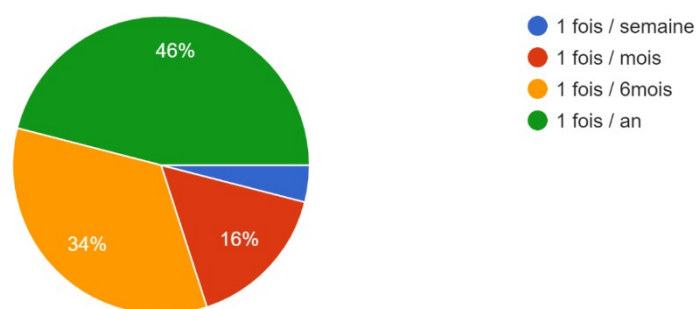


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Nous distinguons ci-dessus que 72% des répondants consomment de l'huile d'olive traditionnelle et une moyenne de 23% consomment de l'huile d'olive vierge et extra vierge.

### 7- Fréquence d'achat de l'huile d'olive.

Quelle est votre fréquence d'achat d'huile d'olive ?



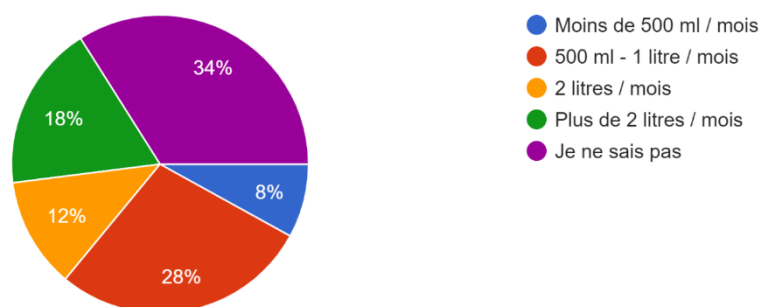
**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

Nous remarquons ci-dessus, la fréquence d'achat majoritaire (46%) est celle d'une fois par an suivi de celle d'une fois par 6 mois à 34%, 16% pour la fréquence d'achat d'une fois par mois et un faible taux pour la fréquence d'une fois par semaine.

### 8- Taux de consommation mensuelle d'huile d'olive.

Quelle est votre consommation mensuelle d'huile d'olive ?

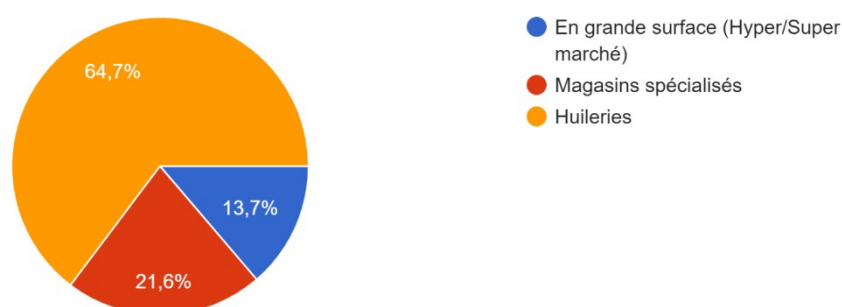


Source : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Nous remarquons ci-dessus que, la majorité ne connaît pas le taux exact de consommation mensuelle tandis que le reste de l'échantillon se partage entre moins de 500ml par mois jusqu'à plus de 2 litres par mois.

### 9- Lieux d'achat de l'huile d'olive.

Habituellement, où achetez-vous votre huile d'olive ?

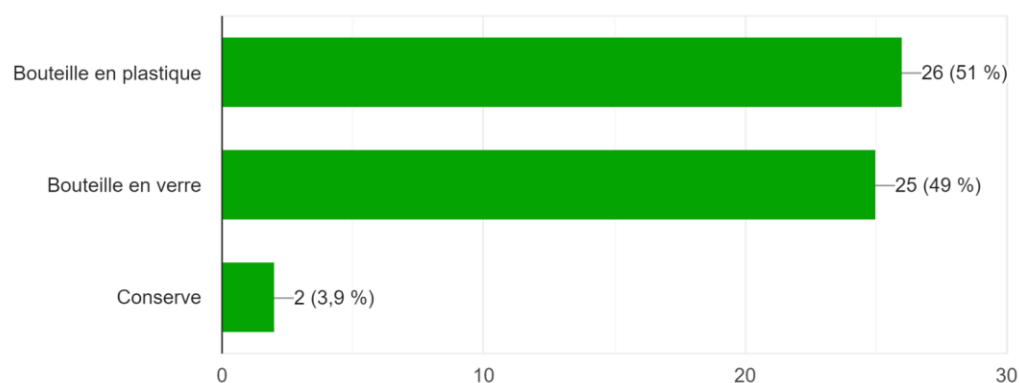


Source : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

On distingue dans ce graphique, 3 lieux d'achats d'huile d'olive, la majorité de l'échantillon préfèrent acheter leur huiles d'olives dans les huileries traditionnelles et l'autre partie en grande surface et magasins spécialisés.

### 10- Packaging de l'huile d'olive.

Vous préférez acheter de l'huile d'olive en :

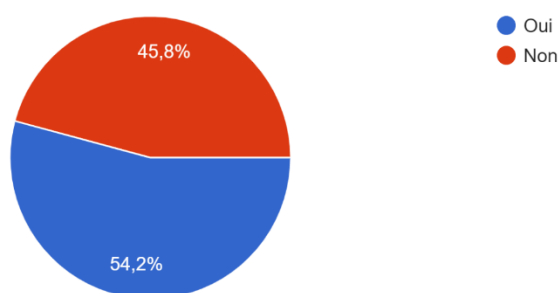


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

On distingue dans ce graphique, une préférence à pourcentages similaires pour les conditionnements en plastique et en verre, tandis que l'huile d'olive en conserve est à un faible taux de 3.9% seulement.

### 11- L'importance des certifications lors de l'achat d'une marque d'huile d'olive.

Donnez-vous de l'importance aux certifications lors de l'achat d'une marque d'huile d'olive ?

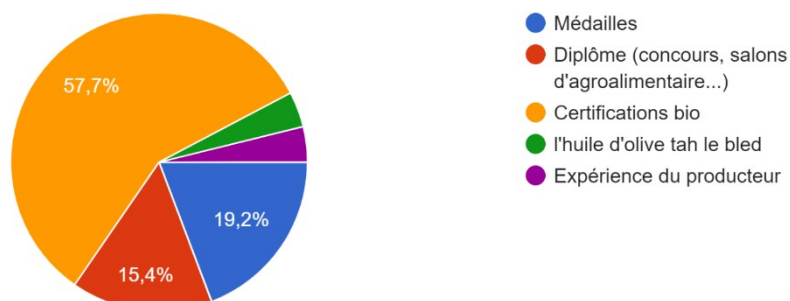


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Dans ce graphe, nous distinguons une certaine égalité entre l'importance donnée aux certifications et l'indifférence pour ces dernières.

### 12- Le taux d'importances des différentes certifications.

Si oui, quels sont les certifications auxquels vous donnez de l'importance ?

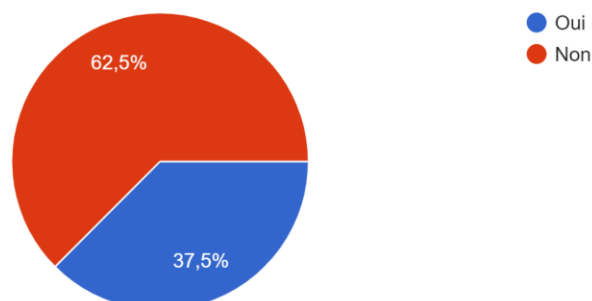


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

On distingue dans ce graphe, les différentes certifications et leurs importances, pour 57,7% de l'échantillon les certifications bio sont les plus importantes, puis les médailles à 19,2% suivit par les diplômes à 15,4% et enfin les autres réponses individuelles à faibles taux.

### 13- L'achat de l'huile d'olive de marque.

Achetez-vous des huiles d'olive de marque ?

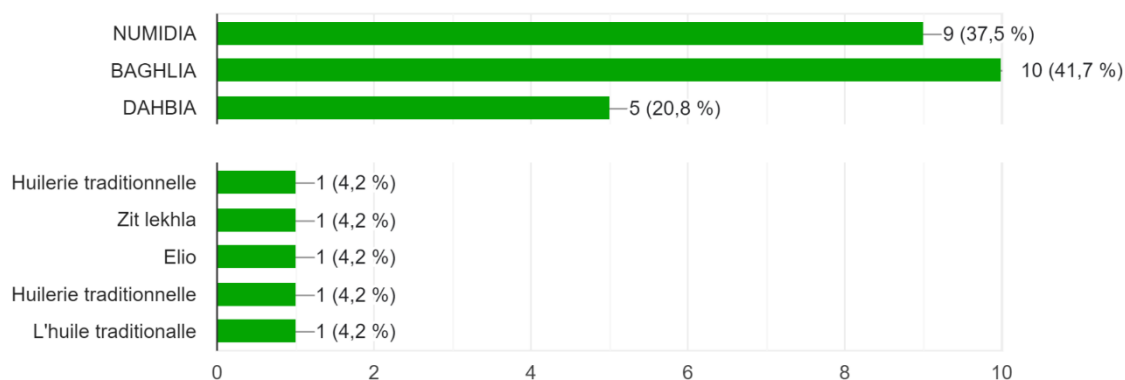


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Dans ce graphe-ci, la majeure partie de l'échantillon (62,5%) n'achète pas d'huile de marque, 37,5% des répondants disent finalement acheter de l'huile de marque.

### 14- Les différentes marques consommées par l'échantillon.

Si oui, quelle(s) marque(s) d'huile d'olive achetez-vous ?

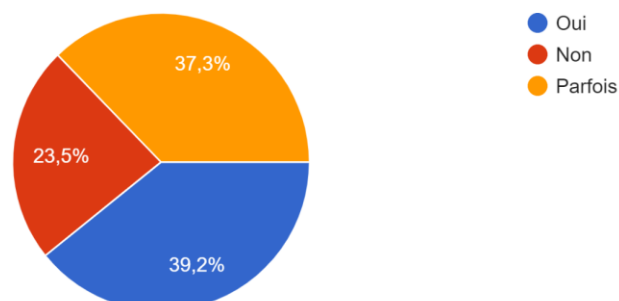


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

On distingue ci-dessus, les différentes marques consommées. Dans un podium on retrouve BAGHLIA (41,7%) NUMIDIA (37,5%), DAHBIA (20,8%) et un faible pourcentage inférieur à 5% pour les autres marques.

### 15- Les taux d'importance de l'étiquette du produit lors de l'achat.

Lors de votre achat, lisez-vous l'étiquette du produit ?

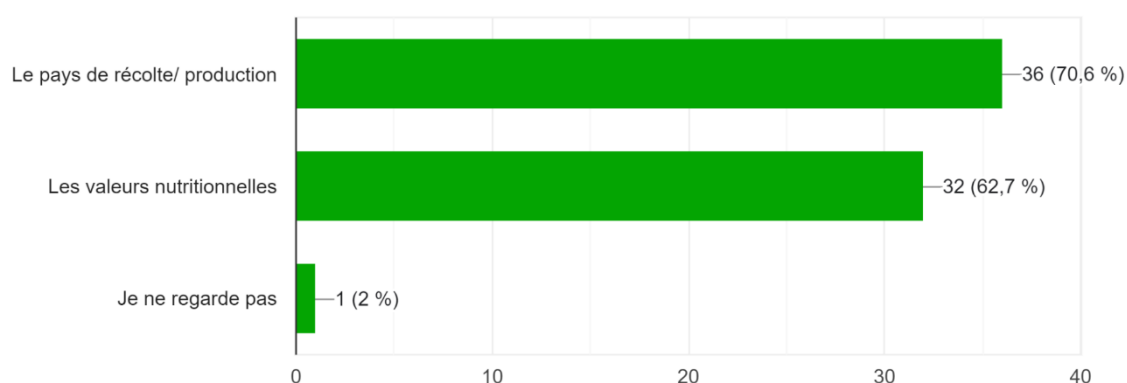


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Dans ce graphe ci nous distinguons une quasi égalité entre la partie qui accorde souvent et totalement l'importance à l'étiquette avec un taux moyen de 38% et un taux de 23,5% pour ceux qui n'en accorde pas du tout.

### 16- Les indications suggérées sur l'étiquette par l'échantillon.

Selon vous quelles seraient les indications qui devraient être clairement stipulées sur l'étiquette principale d'une bouteille d'huile d'olive ?



**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

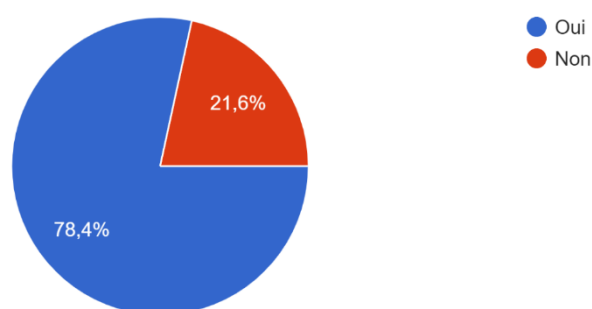
## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

On remarque dans ce graphe que la majorité de l'échantillon (70,6%) préfère trouver le pays de récolte/production sur l'étiquette principale de la bouteille suivie des valeurs nutritionnelles qui devraient à 62,7% et finalement un taux très faible de 2% qui n'en accorde aucune importance.

### 17- L'attention donnée au pays/région de provenance de l'huile d'olive lors de l'achat d'huile d'olive.

Prêtez vous attention au pays/région de provenance de l'huile d'olive que vous achetez ?

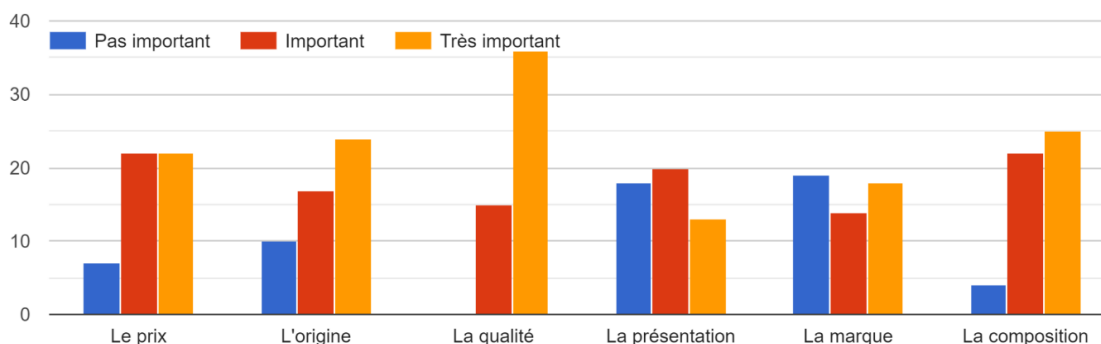


**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Nous remarquons dans ce graphe que la majorité de l'échantillon questionné prête attention au pays/région de provenance de l'huile de l'olive, contre un taux de 21,6% qui n'en prête pas du tout.

### 18- L'importance des différents critères lors de l'achat de l'huile d'olive.

Selon leur importance, jugez les critères suivants lors de l'achat de votre huile d'olive :



**Source** : rédigé par nous-mêmes sur la base des résultats du questionnaire.

Dans ce graphe, on distingue l'importance accordée aux critères suivants : Sur une échelle du plus important au moins important

- La qualité : un critère considéré comme très important par la majorité des répondants.
- La composition et l'origine : deux critères qui se suivent et qui récoltent une forte attention, les trouvant important.
- Le prix : un critère qui se partage entre une forte importance et une importance plus mitigée.
- La présentation : un critère qui n'attire finalement pas une forte attention de la part des répondants comparés aux autres critères de la liste mais qui reste tout de même important.

### 4-2 Analyse des réponses collectées :

A l'aide des différents graphes et statistiques présentées ci-dessus, nous avons distingué en premier lieu la tranche d'âge de notre échantillon, qui est de :

- 59,6% de 20 - 30 ans
- 19,2% de 31- 40 ans
- 11,5% de 41- 50 ans
- 5,8% de 51- 60 ans
- 3,8% de plus de 60 ans

Déduisant ainsi que notre échantillon est composé principalement d'adultes de moins de 40 ans.

Se suit, les tranches de salaires de l'échantillon et nous avons distingué :

- 34,6% moins de 20 000 DA/ mois
- 15,4% 20 000 - 30 000 DA/ mois
- 21,2% 30 000 - 40 000 DA/ mois
- 15,4% 40 000 - 50 000 DA/ mois
- 13,5% plus de 50 000 DA/ mois

Nous avons déduit que la majorité, en adéquation avec la tranche d'âge de (20-30 ans) est à moins de 20 000 DA/mois, ce qui se réfère à une certaine logique d'un point de vue de classe sociale, généralement étudiants et/ou stagiaires.

Puis, une question directe pour cibler notre échantillon sur la consommation ou non de l'huile d'olive et les résultats sont comme suit :

- 100% Oui
- 0% Non

Nous avons donc un échantillon totalitaire sur la consommation de l'huile d'olive.

Ainsi, nous avons questionné notre échantillon sur leur manière de consommer l'huile d'olive, et les résultats sont les suivants :

- 82,35% pour la cuisson et l'assaisonnement.
- 17,65% pour traitement médical et autres.

Comparé aux siècles derniers, nous aurions trouvé un tout autre résultat, un taux plus élevé pour le traitement médical. Nous déduisons que l'huile d'olive utilisée autrefois principalement pour le traitement médical est consommée de nos jours comme toutes autres huiles disponibles sur le marché.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

Ensuite, nous avons questionné l'échantillon sur la différence existante entre l'huile d'olive vierge et l'huile d'olive extra vierge et leurs réponses étaient comme suit :

- 57,7% Non
- 42,3% Oui

Même si le taux entre les deux réponses n'est pas aussi important, mais toutefois cette différence nous montre qu'une grande partie des consommateurs est incapable de différencier une huile d'olive vierge d'une extra vierge ce qui peut fausser certaines données, que ce soit de ventes ou autres.

Après ça, vient le type d'huile d'olive consommée par l'échantillon et nous avons eu :

- 73,1% pour l'huile d'olive traditionnelle
- 21,1% pour l'huile d'olive vierge
- 21,1% pour l'huile d'olive extra vierge

Nous déduisons ici, que l'huile d'olive traditionnelle issue d'huileries a toujours été perçue par les consommateurs comme l'huile d'olive de référence, c'est ainsi depuis des générations. Toutefois, nous remarquons aussi une montée considérable des huiles d'olive vierge / extra vierge avec un taux similaire de 21,1% et cette similarité confirme le résultat de la question précédente, en d'autres termes l'ignorance de la différence entre ces deux huiles.

Puis, nous nous sommes intéressés sur la fréquence d'achat d'huile d'olive de l'échantillon et nous avons eu :

- 46,2% 1 fois / an
- 34,6% 1 fois / 6 mois
- 15,4% 1 fois / mois
- 3,8% 1 fois / semaine

Avec un taux de 46,2% et 34,6% respectivement pour la fréquence d'achat de 1 fois/an et 1 fois/6 mois nous déduisons deux hypothèses à ce stade :

- L'achat en quantités d'huile d'olive.
- Une consommation très faible d'huile d'olive.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

Pour confirmer une des hypothèses, nous nous sommes intéressés à la consommation mensuelle d'huile d'olive de l'échantillon et les résultats sont comme suit :

- 7,7% moins de 500 ml/ mois
- 26,9% 500 ml - 1 litre/ mois
- 11,5% 2 litres / mois
- 17,3% plus de 2 litres / mois
- 36,5% ignorent la quantité consommée.

Avec un taux de 28,8 % qui consomment 2 litres et plus en ajoutant le taux d'ignorance de consommation et se référant aux données collectées nous pouvons confirmer l'hypothèse 2 de la question précédente qui est : L'échantillon préfère consommé en quantité de l'huile d'olive.

Nous nous sommes intéressés ensuite sur la préférence du lieu d'achat de l'huile d'olive de l'échantillon et nous avons eu :

- 65,4% huileries traditionnelles
- 21,2% magasins spécialisés
- 13,5% en grande surface (Hyper/Supermarché)

Nous constatons ci-dessus que la majorité des 65,4% préfèrent acheter leur huile d'olive dans des huileries traditionnelles, ce qui est adéquat avec les résultats précédents et le type d'huile d'olive consommée majoritairement par l'échantillon, qui est tout autre l'huile d'olive traditionnelle.

Ensuite, nous nous sommes penché sur le packaging de l'huile d'olive préféré de l'échantillons et les résultats sont comme suit :

- 51,9% bouteille en plastique
- 48,1% bouteille en verre
- 3,8% conserve

Nous constatons ici, qu'en moyenne la majorité de l'échantillon préfère les bouteilles en plastique et verre, avec un petit penchant pour celles en plastique, tandis que, le packaging en conserve n'est que d'un faible taux de 3,8%.

Puis, nous nous sommes intéressés sur l'importance donnée aux certifications lors de l'achat d'huile d'olive de l'échantillon et les résultats sont comme suit :

- 53,1 % donnent de l'importance aux certifications.
- 46,9 % ne donnent pas de l'importance aux certifications.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

Malgré le faible écart entre les deux réponses, nous avons constaté que la majorité de l'échantillon donne de l'importance aux certifications.

Ainsi, nous nous sommes approfondi sur la question des certifications auquel l'échantillon donne de l'importance, et nous avons eu :

- 57,7% Certifications bio
- 19,2% Médailles
- 15,4% Diplôme (concours, salons)
- 7,7% Expérience du producteur et autres.

Nous avons remarqué dans ces résultats que la majorité à 57,7% donne plus d'importance aux certifications BIO, suivi des médailles et des diplômes, nous déduisons après coup que la certification BIO est la plus perçue par l'échantillon.

Nous avons ensuite ciblé les huiles d'olives de marque en questionnant l'échantillon sur l'achat de ces dernières et les résultats sont comme suit :

- 63,3%
- 36,7%

Nous avons constaté que la majorité a 63,3% n'achetez pas d'huiles d'olive de marque ce qui est cohérent avec les résultats précédents, à savoir la tranche de salaire de l'échantillon et le type d'olive consommé.

Vu que notre étude porte sur l'analyse des concurrents, nous n'avons pas omis les 36,7% qui ont répondu favorablement à l'achat d'huiles d'olive de marque, nous les avons questionnés sur les marques qu'ils, justement, consommés habituellement et nous avons eu :

- 41,7% BAGHLIA
- 37,5% NUMIDIA
- 20,8% DAHBIA
- 4,2 % autres

A travers ces résultats, nous avons obtenu un podium des marques consommées par cette partie de l'échantillon qui se compose de :

1. BAGHLIA
2. NUMIDIA
3. DAHBIA

Nous avons constaté que cela concordait avec l'importance des certifications, car ces trois marques communiquent toutes sur leurs diverses certifications, et détiennent le plus de

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

parts de marché pour une classe sociale ciblée qui ne représente effectivement pas la totalité de l'échantillon.

Puis, nous nous sommes intéressé à l'étiquette du produit, en questionnant l'échantillon sur la lecture et l'importance de cette dernière, les résultats sont les suivants :

- 38,5% Ou
- 36,5% Non
- 25% Parfois

A travers ces résultats, malgré le petit écart de pourcentage qui réside entre les réponses, nous avons constaté que la majorité de l'échantillon lisait l'étiquette, et s'intéressait à cette dernière.

Pour compléter la question précédente, nous nous sommes donc approfondi sur le sujet de l'étiquette en questionnant l'échantillon, leur proposant des indications qui devraient selon eux, être stipulées sur cette dernière et nous avons obtenu :

1. 71,2 % Pays de récolte/production du produit.
2. 63,5 % Les valeurs nutritionnelles du produit.

Nous avons déduit ainsi, que pour la majorité de l'échantillon, deux indications devraient être stipulées sur l'étiquette avec le classement suivant :

1. Pays de récolte/production du produit.
2. Les valeurs nutritionnelles du produit.

Afin de confirmer la donnée précédente nous avons questionné l'échantillon si oui ou non ils prêtaient attention au pays/région de provenance de l'huile d'olive lors de l'achat, les résultats sont comme suit :

- 78,8% Oui
- 21,2% Non

Ainsi, nous avons déduit que le pays/région de provenance est primordial lors de l'achat de l'huile d'olive pour une majeure partie de l'échantillon.

En dernier lieu, nous nous sommes intéressé à l'importance donnée aux critères cités ci-dessous en questionnant l'échantillon sur une échelle : du plus important au moins important et nous avons obtenu :

- La qualité : un critère considéré comme très important par la majorité des répondants.
- La composition et l'origine : deux critères qui se suivent et qui récoltent une forte attention, les trouvant importants.

## CAS PRATIQUE : LE CAS AFIA

---

- Le prix : un critère qui se partage entre une forte importance et une importance plus mitigée.
- La présentation : un critère qui n'attire finalement pas une forte attention de la part des répondants comparés aux autres critères de la liste mais qui reste tout de même important.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

# CONCLUSION GENERALE

Le benchmarking est finalement un formidable levier d'innovation pour les entreprises. Il représente à la fois une méthode d'analyse permettant de s'étalonner en trouvant au niveau mondial l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée afin d'aller l'étudier et adapter ensuite ce processus à sa propre structure, et à la fois un état d'esprit, un style de management permettant de devancer les concurrents et être le leader dans son domaine.

Concrètement, le Benchmarking apporte rarement de nouvelles idées mais il autorise plutôt l'innovation en adaptant à son secteur d'activité les bonnes idées d'autres secteurs.

Recourir à cette méthode d'analyse se fait souvent après avoir constaté un dysfonctionnement ou bien des résultats perfectibles ou décevants pour un domaine critique. Utilisé par les dirigeants, cette méthode identifie donc, les bonnes pratiques à appliquer afin d'améliorer le rendement de leur entreprise. Notant qu'il est important d'analyser la concurrence pour avoir une vision globale sur les acteurs qui sont présents et qui concurrencent les offres de l'entreprise.

La finalisation d'une étude Benchmarking comporte une conclusion utile pour prendre des décisions, un résumé des observations sous forme d'état des lieux conduisant à des recommandations en termes de contenus, de fonctionnalités et éventuellement de technologies. En permettant l'identification des mesures ou des indications de performance des organisations ou des concurrents les plus performants, l'amélioration de la performance est sans aucun doute l'objectif ultime du Benchmarking.

En fin, après avoir apporté des informations concrètes sur ce qu'est le Benchmarking, retracé son évolution de son invention à son stade le plus avancé, décortiqué cette méthode pour expliquer son fonctionnement et son importance au sein d'une entreprise, mit en avant les facteurs clés pour réussir une analyse Benchmarking et les pièges dans lesquels nous pouvons tomber, nous pouvons sans l'ombre d'un doute affirmer que le Benchmarking est bel et bien une solution à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

En conséquence, nous avons opté pour notre problématique qui se déroule sur « Est-ce-que le concept de benchmarking est une solution à l'amélioration de la performance de l'entreprise », qu'on a traité en deux parties.

## CAS PRATIQUE : CONCLUSION GENERALE

---

Le cadre théorique comporte les différents concepts consignés sur le benchmarking et l'élaboration d'une stratégie de communication. L'étude de cas réalisée portée sur AFIA, le géant Saoudien de l'agro-alimentaire en Algérie par le biais de AMACHAL agence de conseil en communication digitale chargée de notre formation, ayant pour objectif de connaître le rôle du benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication propre à AFIA.

D'après l'analyse de ce sujet, nous pouvons atteindre plusieurs résultats concernant le benchmarking et son impact sur la stratégie de communication de AFIA et ainsi, mettre en œuvre cette dernière afin d'obtenir ou du moins se rapprocher considérablement de ses objectifs.

En conclusion, il est clair que le Benchmarking a des conséquences qui vont bien au-delà de son processus lui-même : il réforme tous les niveaux de l'entreprise.

Nous pouvons ainsi confirmer la première hypothèse : « le Benchmarking permet d'améliorer les performances de l'entreprise » et apporte des bénéfices qui peuvent finalement être résumés comme suit en adéquation avec le cas pratique : Appliqué au domaine de l'agroalimentaire, le benchmarking permet à celles-ci d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître leur degré de compétitivité et atteindre l'excellence.

Nous pouvons également confirmer la seconde hypothèse : « L'agence AMACHAL est une bonne alternative pour les entreprises qui ne peuvent faire de Benchmarking » suite à notre étude de cas.

### **Résultats de l'étude de cas :**

A travers l'étude de cas, nous avons interpréter les résultats obtenus selon les hypothèses proposées au début.

Nous avons tenté d'adopter cette démarche en vue d'identifier, dans un premier temps, le rôle que joue le Benchmarking pour rendre AFIA plus compétitive et plus performante, et d'analyser dans un deuxième temps, sa stratégie de communication digitale par rapport à ses concurrents.

Après des informations recueillies, nous concluons donc, que l'usage de la démarche benchmarking permet à AFIA en premier lieu d'être plus proche du client afin de satisfaire sa demande et en deuxième lieu, créer une offre adaptée aux attentes du client et à ses habitudes de consommation.

La priorité est donc d'améliorer la conquête des parts de marché, le but est autant de fidéliser les clients et augmenter les revenus et le chiffre d'affaire de l'entreprise, qu'ôter toutes les idées reçues sur l'huile d'olive et modifier ainsi l'habitude d'achat du consommateur.

# BIBLIOGRAPHIE

## Références bibliographiques :

### Les ouvrages :

1. Laurent HERME, Pierre ACHARD , « Le Benchmarking, 100 Questions pour comprendre et agir », Paris : AFNOR, 2010.
2. Alexandre, Jacques, Bozinet Marc, Bouneau-Blaire Isabelle, Chadelec Jacques, Jardin Alexandre (préfacier) « Le Guide de benchmarking » Paris : Ed. D'organisation. 2013
3. Costa Nathalie, « Veille et benchmarking », Paris : Ellipses, 2008.
4. Gerald J, BALM « Evaluer et améliorer ses performances de benchmarking », Paris : AFNOR, 1994.
5. François. JAKOBIAK « l'intelligence économique en pratique », Ed. D'organisation, 1998.
6. Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003.
7. Robert. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », édition d'organisation, 1992.
8. Fabien LEPOIVRE « Benchmarking – Concept et méthodologie » édition NEVAO CONSEIL stratégie en entreprise
9. S. CODLING, « Best practice benchmarking », Gulph Pub. Col, Houston, Texas, 1996.
10. BOUIN X. et SIMON F-X : « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Paris, Edition Dunod, 2000
11. Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau : Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998.
12. ENCG-SETTAT, [reenwww.d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/pdf](http://www.d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/pdf)
13. Philippe DETRIE, « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Ed. D'organisation, 3eme édition, 1999.

14. Patrick ROMAGNI, Valérie WILD, « L'intelligence économique au service de l'entreprise », France, édition LPM, 1996.
15. Daniel Rouach, « Que sais-je ? La veille technologique et L'intelligence économique », 5eme édition, presse universitaire de France, 2010.
16. Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement interentreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel a l'entreprise AT&T.
17. Jean Guy BÉLISLE, Mémoire « Le Benchmarking, une méthode de l'amélioration compétitive pour l'industrie de la construction spécialisée au Québec », Québec, 2007
18. Pr. CHABANI Smain, Mr BEKKAR mohammed, « Le benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management » Alger.

### **Les articles :**

1. Kamel BOUDJADI, Huile d'olive, « L'huile d'olive plus chère cette année » L'EXPRESSION DZ, 2022, Le QUOTIDIEN, Algérie. p.02.
2. Rima.A, Huile d'olive, Trois marques algériennes d'huile d'olive se distinguent à Londres, 2022, Algérie 360°, Algérie. p.05

### **Les sites :**

1. Site internet du groupe SAVOLA : [www.savola.com](http://www.savola.com)
2. Site internet de l'entreprise AMACHAL : [www.amchal.com](http://www.amchal.com)
3. Dictionnaire Webster : [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)

# LES LISTES

## Liste des figures :

**Figure 1.** Le processus de knowledge Management

**Figure 2.** Le processus de Benchmarking, ses phases et leurs étapes.

**Figure 3.** Hiérarchisation de la collecte des données.

**Figure 4.** La courbe de productivité moyenne

**Figure 5.** Veille technologique et veille marketing, et commerciale.

**Figure 6.** Veille concurrentielle et veille stratégique et sociétale.

**Figure 7.** La structure CORPORATE de AFIA.

**Figure 8.** Publications Instagram de AFIA.

**Figure 9.** Publications Facebook de AFIA.

# Liste des tableaux :

**Tableau 1.** Les différents types de benchmarking

**Tableau 2.** La démarche de Benchmarking a 5 étapes de Motorola.

**Tableau 3.** Une démarche de Benchmarking a 10 étapes.

**Tableau 4.** Une démarche de Benchmarking a 12 étapes, Xerox.

**Tableau 5.** Une démarche de Benchmarking a 7 étapes, par Bristol-Myers.

**Tableau 6.** Une démarche de Benchmarking a 9 étapes par AT&T.

**Tableau 7.** Les avantages et les inconvénients des outils introductifs.

**Tableau 8.** Les avantages et inconvénients des outils intermédiaires.

**Tableau 9.** Les avantages et inconvénients des outils mondiaux.

**Tableau 10.** Les types de changements possibles dans une entreprise utilisant le benchmarking.

**Tableau 11.** Les retombées possibles pour une entreprise utilisant le benchmarking.

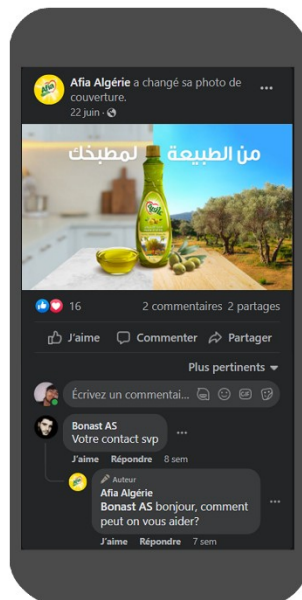
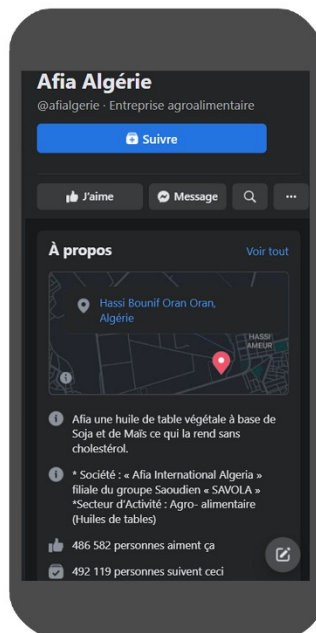
**Tableau 12.** Les différentes veilles.

**Tableau 13.** Les noms, régions, types de produit et leurs prix.

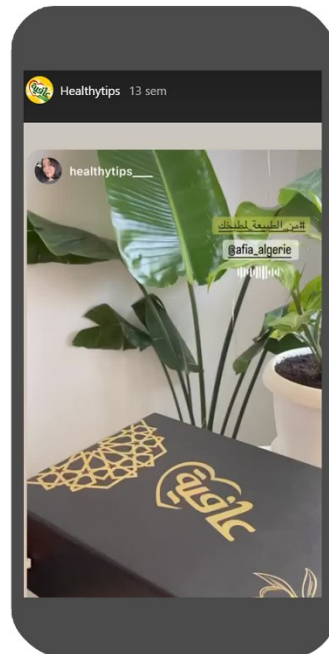
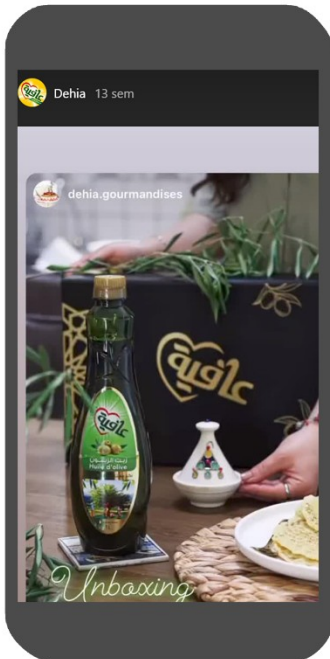
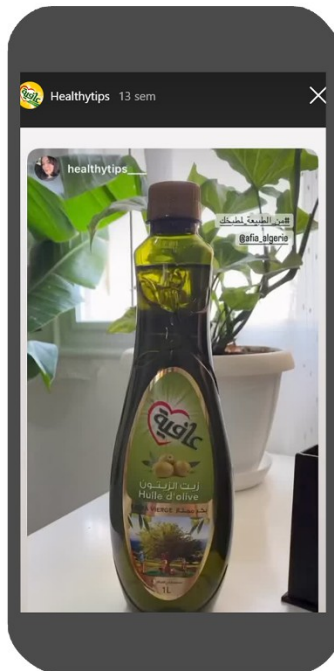
**Tableau 14.** Types de clientèle, caractéristiques produits, conditionnement et présence à l'international.

# ANNEXE :

## Publication Facebook de Afia



**Publication Facebook de Afia**



## Concurrents de AFIA en digital :

### Huile d'olive Baghlia

Facebook : 8417 J'aimes / 9087 abonnés  
Instagram : 1293 Abonnées / 243 publications

Dernière publication : 08/22/2022  
49 J'aimes - 07 Commentaires



### Dahbia

Facebook : 6 081 J'aimes / 6 477 Abonnées  
Instagram : 2 268 Abonnées / 26 publications

Dernière publication : 08 - 06 - 2022  
320 J'aimes - 58 Commentaires - 17 Partages.



Instagram : @representant\_officiel\_dahbia  
Facebook : @huileriealileche

### Numidia Huile d'olive

Facebook : 3 469 J'aimes / 3 796 Abonnées  
Instagram : 264 Abonnées / 68 Publications

Dernière publication : 06 - 06 - 2022  
09 J'aimes - 01 Commentaire



instagram : @numidiaoliveoil  
Facebook : @numidiahuilerie

### ASWEL

Facebook : 4 583 J'aimes / 4 640 Abonnées

Dernière publication : 25 - 07 - 2021  
33 J'aimes - 05 Commentaires - 05 Partages



