

L'ETAT DES LIEUX DE LA PRATIQUE DU BENCHMARKING EN ALGERIE

Samira MAKDOUD, Doctorante à HEC Alger
Hassan OUACHRINE, MCA, Laboratoire PERMANAN, HEC Alger

Résumé : Le passage de l'Algérie à l'économie du marché a imposé à l'entreprise algérienne un environnement de rude concurrence où la rivalité est féroce. En effet, les multinationales présentes sur le marché algérien sont dotées d'un savoir-faire considérable.

L'objet de ce travail de recherche est de connaître les états des lieux de la pratique du benchmarking en Algérie. Pour y parvenir, nous avons mené une enquête auprès des entreprises algériennes (SOUMMAM et RAMDY) comparées au leader mondial des produits laitiers à travers sa filiale algérienne Danone Djurdjura Algérie. Dans cette perspective, les résultats de l'enquête ont permis de conclure que le potentiel de développement de cette pratique est considérable.

Mots clés : Management des connaissances, benchmarking, performance, qualité.

Abstract: Considering the passage of Algeria to the market economy, the Algerian firms work in a competitive environment even fierce. Indeed, multinationals, operating in the Algerian market, have a considerable know-how. In this context, it is imperative for Algerian companies to invest more in the knowledge management.

Benchmarking is one of the most answered practice in many countries but in Algeria, it is still little bit practiced. The purpose of this academic research is to know the context of the benchmarking practice in Algeria. To address this issue, we conducted a survey of Algerian companies (SOUMMAM and RAMDY) compared to the world's leader its Algerian subsidiary DANONE DJURDJURA ALGERIA. The result of this investigation leads us to conclude that the prospects for development of this practice are important.

Keywords: knowledge management, benchmarking, performance, quality.

Introduction

Le contexte actuel exige de l'entreprise algérienne une performance pérenne tantôt sur le plan managérial que sur le plan productivité et qualité. Pour y arriver, un management de la connaissance sous ses différents pratiques et formes une condition sine qua non. Le

benchmarking est l'une des pratiques de knowledge management, cette pratique a été inventée par la deuxième personne qui essaya d'allumer le feu pour se réchauffer en adoptant cette technique à ses propres besoins. Depuis cet événement, l'histoire est remplie d'exemple d'améliorations spectaculaires obtenues en partant des idées des autres ou de leurs expériences. Le benchmarking a pris naissance lorsque l'homme a compris l'importance, non seulement de regarder et de comprendre le monde interne de l'entreprise mais, plus important encore, d'évaluer le monde extérieur et de s'y comparer autant faire se peut.

Le benchmarking est par excellence, un processus d'identification des meilleures ou des bonnes pratiques que l'entreprise adapte en vue d'améliorer sa compétitivité et sa performance. L'entreprise algérienne qui évolue dans un contexte mondial féroce et compétitif ne garantit sa survie que par l'identification et l'adaptation des bonnes pratiques au travers le benchmarking. Dans cet ordre d'idée, le questionnement qui se pose est le suivant : Quel est l'état des lieux de la pratique du benchmarking en Algérie, et quels sont les freins et les obstacles de cette pratique ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement est-il important dans un premier temps d'élucider les enjeux et les champs d'application du benchmarking. Puis, il convient d'exposer la pratique du benchmarking à travers le monde. Enfin, il est nécessaire de révéler les freins de cette pratique en Algérie.

I) Revue de littératures sur le benchmarking :

a) Les enjeux du benchmarking :

- Les benchmarking est l'un des piliers d'amélioration des organisations sur tous les niveaux car il est considéré comme un processus d'apprentissage des autres organisations plus performantes que l'organisation en question.

- Le benchmarking permet de grader un œil ouvert sur l'évolution et les innovations dans divers domaines tels que les processus de production, les procédures de gestions,...

- Il est un véritable levier de la compétitivité car il permet d'extirper des informations perspicaces sur les pratiques et les méthodes des concurrents.

- Produire de l'éveil intellectuel et générer de la connaissance collective.

De ce fait, la pratique du benchmarking est un véritable prodige pour les entreprises et les organisations des pays en voie de développement qui sont impliqués dans un contexte de mondialisation.

b) Les champs d'application du benchmarking :

Le benchmarking est une démarche complète dont les champs d'application sont quasiment illimités. La liste des domaines d'application du benchmarking n'est pas exhaustive elle dépende des besoins réels des organisations participantes. Autrement dit, elle dépende de la quête de compétitivité des entreprises participantes (L.HERMEL et P. ACHARD, 2007). L'application du benchmarking se focalise généralement sur les domaines suivants :

- Recherche et développement (R&D) : il s'agit de développement de nouveaux produits en fonction des attentes des clients, des budgets disponible et des nouvelle technologies ;
- Ressources humaines : il s'agit des processus de recrutement et de sélection du personnel, processus de motivation et d'implication des salariés ou encore le système de récompense qui tienne compte de la course à la compétitivité et à l'employabilité des salariées;
- Production : il concerne les processus d'approvisionnement, de transformation en produit finis et d'acheminement vers les clients.

D'après HERMEL et ACHARD (L.HERMEL et P. ACHARD, 2007), la règle d'or pour un bon choix du domaine d'application de benchmarking est d'accorder de l'importance aux processus clés aux dépenses et aux autres processus dont l'impact sur la performance est évident.

c) Les facteurs clés de succès pour le benchmarking :

Pour pratiquer le benchmarking, il est important de connaître ses facteurs clés de succès afin de pouvoir les mettre en place le plus tôt et neutraliser des éventuels opposants.

La mobilisation de l'encadrement (J.GAUTRON et ses coauteurs, 2004) est l'un des facteurs clés de succès essentiel car l'encadrement doit participer d'une manière effective dès l'élaboration du plan de benchmarking. L'encadrement doit avoir aussi un rôle important dans la phase de collecte d'information. Il doit donc non seulement comprendre le plan du benchmarking mais aussi il doit apporter une aide cruciale à sa réalisation. La mobilisation doit se manifester avant même la phase d'investigation. En effet, lorsque cette mobilisation est concrète et massive, elle indique au personnel que le processus de benchmarking est important pour l'entreprise. De ce fait, c'est à l'encadrement d'encourager la volonté au changement et l'adaptation de ce qui marche le mieux chez les leaders du marché. De plus, le benchmarking ne doit pas être une opération ponctuelle, il doit être institué dans une période assez longue afin qu'on puisse juger ses résultats.

d) Typologie du benchmarking :

L'entreprise selon ses choix et ses orientations elle peut opter pour un ou plusieurs type du benchmarking. Le schéma ci-dessus précise le positionnement de chaque type du benchmarking en prenant en compte la valeur de l'amélioration et le degré des difficultés d'accès aux informations. Il s'avère que, le benchmarking générique a une valeur d'amélioration la plus importante.

Tableau N°06 : avantage comparé des différents types de benchmarking :

Type du benchmarking	pertinence	Collecte aisée	Pratique innovantes
Interne	X	X	
concurrentiel	X		
générique		X	X

Source : article publié sur : <http://www.bivi.qualite.afnor.org> consulté le 21/04/14 à 20h00

Le tableau suivant indique les avantages comparés des différents types de benchmarking par rapport à la pertinence, à la collecte des informations et au niveau de l'innovation.

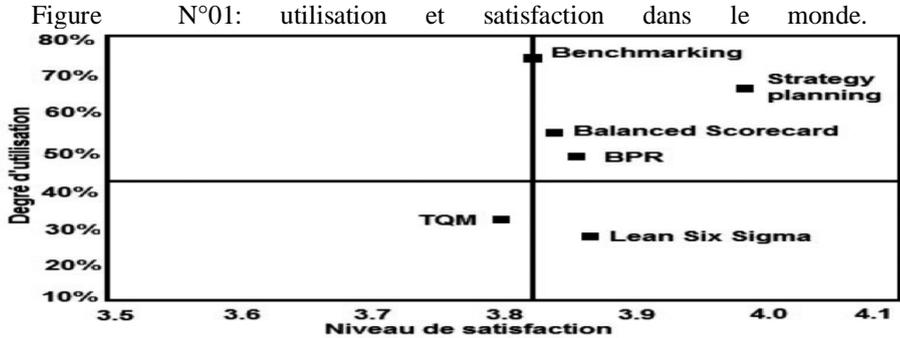
e) La pratique du benchmarking à travers le monde :

Le benchmarking est une pratique qui a fait ses preuves sans périmètre dans tous les pays du monde quel que soit l'organisation, entreprise ou administration. Selon l'étude de Brain & company sur les outils du management, à partir d'environ 1000 répondants et 70 pays, le benchmarking est placé en tête, il passe désormais devant la planification stratégique depuis 1997. 76% des répondants utilisent cette pratique. (75 % en Amérique du Nord, 79 % en Europe et en Amérique latine et 67 % en Asie [mais 80 % en Chine]).

• La pratique du benchmarking en France :

Le choix de ce pays n'est fait au hasard vu le contexte historique, culturel et géographique et vu le nombre important des investissements des compagnies françaises en Algérie particulièrement après l'accord d'association avec l'Union Européenne. Il s'avère que la plupart des organisations algériennes empruntent des pratiques de gestion des organisations françaises.

En France, les vraies démarches projets de benchmarking se comptent sur les doigts des deux mains pour une population d'à peu près milles sociétés. Quant, à parler d'une démarche continue, implantée dans système de management intégré sont encore plus rare. Cela s'explique par les raisons suivantes sont évoquées par (F.MEYER, 2013):



Source : Brain et company, cité dans MEYER (F.) pratique de benchmarking et le challenge partenarial, édition LEXITIS, Paris, 2013, P 34.

- L'arrogance doublée des managers français par le manque d'ouverture d'esprit propre ;
- Le syndrome du « pas inventer ici » ;
- La survalorisation de l'effort individuel pendant les études ;
- Il a une connotation négative associée à l'espionnage ;

Cette auteure constate aussi l'existence d'un paradoxe : « *ce sont les meilleures organisations qui nécessitent pas tant d'efforts pour s'améliorer qui pratiquent le benchmarking. Alors que la myriade des organisations médiocres le font moins ou même pas du tout* ».

II) Méthodologie et discussion des résultats de l'enquête :

a) Méthodologie de l'enquête :

Dans le but de connaître le degré de la maîtrise de cette pratique par les managers algériens et les freins qui empêchent la pratique du benchmarking en Algérie. Ainsi, de connaître les avantages de cette pratique selon les managers du marché des yaourts. Il est préférable d'opter pour la méthode quantitative. Ce travail est réalisé sur le marché des yaourts en Algérie. Les entreprises concernées sont Danone Djurdjura Algérie (DDA), Soummam et Ramdy sises à la zone industrielle D'akbou wilaya de Bejaia. Des cadres et des responsables interrogés sont issus essentiellement de : La direction recherche et développement ; La direction ressources humaines ; La direction assurance qualité ; La direction marketing ; La direction supply chain.

Comme la méthode choisie est par quota, la taille de l'échantillon est réduite elle est donc : De 20 managers pour l'entreprise Soummam ; De 25 managers pour Danone Djurdjura Algérie (DDA) ; De 15 managers pour Ramdy.

Il convient de préciser que le nombre des questionnaires distribués auprès de chaque entreprise est déterminé en fonction de la taille de

l'entreprise, de sa structure et de la disponibilité de ses responsables. Il s'ajoute à cela, le fait que la distribution des questionnaires s'est effectuée entre 15 mai et 20 juillet de l'année 2014. Dans cette période de nombreux responsables prennent leur congé annuel. De ce fait, le nombre des répondants est: De 15 managers pour SOUMMAM ; De 20 managers pour DDA ; De 12 managers pour RAMDY.

b) Discussion des résultats :

Les résultats de cette étude quantitative sont traités par le tri plat et tri croisé, présentés ci-après :

• **L'importance de la pratique du benchmarking selon les managers interrogés :**

Tableau 01 : comparaison en termes de degré d'importance du benchmarking

Désignation	Ramdy	Soummam	DDA
Très importante	38%	54%	79%
Importante	45%	36%	15%
Moins importante	9%	6%	5%
Pas du tout importante	8%	4%	1%

Source : élaboré par nous-mêmes

Une lecture comparative s'impose, ce graphe expose le degré d'importance de cette pratique au sein des entreprises RAMDY, SOUMMAM et DDA. De ce même graphe, il s'avère que 79% des managers de DDA trouvent que le benchmarking comme une pratique très importante et 54% des managers de la literie SOUMMAM ont le même avis tandis que 45% des managers de RAMDY trouvent que cette pratique est importante. Au total, Il paraît que cette pratique est très importante pour les entreprises algériennes.

• **Les domaines d'application de cette pratique selon les managers interviewés :**

Tableau comparatif N°02 : les fonctions soutenues par le benchmarking

désignation	production	qualité	Marketing	R&D
Ramdy	17%	8%	58%	17%
Soummam	18%	32%	23%	27%
Danone	30%	38%	19%	14%

Source : élaboré par nous-mêmes

Soit 58% des managers de Ramdy pensent que la fonction la plus soutenue par le benchmarking est la fonction marketing, et 8% seulement d'entre eux estiment qu'elle améliore aussi la qualité. Pour Soummam, 32% des managers pensent que le benchmarking soutient la fonction qualité et 27% des interrogés voient qu'elle soutient la fonction R&D.

soit 38% les managers de DDA trouvent que cette pratique améliore la qualité et 30 % d'entre eux pensent qu'elle améliore aussi la production.

- **Les avantages du benchmarking :**

Tableau comparatif N°03: les avantages du benchmarking

désignation	gain de temps	pérennité	s'adapter au marché mondial	innover et moderniser	déceler les forces et faiblesses	amélioration des process
Ramdy	18%	18%	0%	36%	27%	0%
Soummam	12%	19%	12%	27%	19%	12%
Danone	16%	9%	31%	20%	7%	18%

Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats, il s'avère que les managers de RAMDY pensent le benchmarking ne permet pas de s'adapter au marché mondial et il ne permet pas aussi d'améliorer les process de production. Néanmoins, ils attribuent 36% de réponses à l'innovation et à la modernisation tout comme les managers de l'entreprise SOUMMAM. Les managers de Danone Djurdjura Algérie attribuent le plus grand nombre de réponses à l'avantage d'adaptation au marché mondial.

- **Les freins de la pratique du benchmarking.**

Tableau comparatif N04 : les freins de la pratique du benchmarking

désignation	absence d'entreprise performante	méconnaissance de cette pratique	les managers algériens maîtrisent très peu	les managers algériens n'arrivent pas à admettre que leur entreprise est moins performante
Ramdy	0%	50%	38%	13%
Soummam	29%	7%	43%	14%
DDA	40%	15%	35%	5%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les résultats d'analyse de cette question montrent que 50% des managers de RAMDY trouvent que le frein de la pratique du benchmarking est la méconnaissance de cette pratique. Pour les managers de SOUMMAM ,43% estiment que le frein de cette pratique est la non maîtrise de processus du benchmarking. Quant aux managers de DDA, 40% d'entre eux trouvent qu'il n'y a pas d'entreprise performante ouverte au benchmarking. La tendance générale affirme que les managers algériens maîtrisent très peu le processus du benchmarking

- **L'avenir du benchmarking en Algérie :**

Tableau comparatif N°05 : l'intention des managers

	oui	non
Ramdy	63%	38%
Soummam	86%	14%
DDA	85%	15%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Après l'analyse du graphe, il s'avère que 86% des managers de l'entreprise SOUMMAM veulent introduire cette pratique. Ainsi soit 85% est le taux des managers de DDA, qui veulent élargir l'étendu de cette pratique au sein de leur entreprise. Pour RAMDY, 63% des managers souhaitent introduire cette pratique.

Tableau comparatif N°06 : l'impact du benchmarking sur la concurrence

	Oui	non
Ramdy	75%	25%
Soummam	71%	21%
DDA	80%	15%

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus, présente les réponses des managers des trois entreprises et ces managers affirment que le benchmarking permet de faire face à la concurrence. La majorité des managers, qu'ont répondu par non voient que le benchmarking n'est pas le seul moyen pour faire face à la concurrence.

Le tri croisé :

a) L'expérience professionnelle et l'intention des managers d'investir davantage dans cette pratique :

Le croisement des réponses des deux questions nous renseigne sur l'existence d'une dépendance entre l'expérience professionnelle et l'intention des managers à élargir l'étendue de la pratique du benchmarking. Autrement dit, nous allons essayer de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse H_0 . Soit H_0 : les managers les plus expérimentés trouvent qu'il est important d'élargir l'étendu de la pratique du benchmarking.

La contingence entre la pratique du benchmarking et l'expérience professionnelle :

Tableau N°07 : des fréquences théoriques et des fréquences observées

L'intention \ L'expérience	oui	non	total
[1-3]	0,9	0,1	1
[4-6]	1,8	0,2	2
[7-9]	4,5	0,5	5
Plus de 10ans	10,8	1,2	12
total	18	2	20

Source : élaboré par nous mêmes

A partir ce tableau, il est possible de calculer la valeur carrée de la contingence, Donc, Calcule de la valeur carrée de la contingence :

$$\chi^2 = \sum(ft - f0)^2 \div ft$$

$$\chi^2 = (0,9 - 1)^2/0,9 + (1,8 - 2)^2/ 1,8 + (4,5- 4)^2/ 4.5 + (10,8 -10)^2/10,8+ (0,1- 0)^2/0,1 + (0,2 - 0)^2/ 0,2 + (0.5- 0)^2/ 0,5 + (1,2- 2)^2/1,2$$

$$\chi^2 = 0.01$$

Calcul de la valeur critique (v) :

V= (nombre de colonnes-1) x (le nombre de lignes-1)

$$V1= (2-1) X (4-1) = 3$$

$$\chi^2_{c^2} = 7.8 (\alpha=5\%) \text{ et } \chi^2 = 0.01 \text{ donc } \chi^2 < \chi^2_{c^2}$$

Cela confirme l'hypothèse **H0** : managers les plus expérimentés trouvent qu'il est important d'élargir l'étendu de la pratique du benchmarking.

• **Le benchmarking est un outil d'amélioration de la compétitivité**

A travers le croisement des deux questions, nous voulons tester H_0 : les managers expérimentés estiment que le benchmarking peut faire face à la concurrence.

La contingence entre l'expérience professionnelle et l'effet du benchmarking sur la concurrence :

Tableau N°08 : les fréquences théoriques et des fréquences observées :

Q25 \ Q16	oui	non	total
[1-3]	0,85	0,15	1
[4-6]	1,7	0,3	2
[7-9]	4,25	0,75	5
Plus de 10ans	10,2	1,8	12
total	17	3	20

Source : élaboré par nous mêmes

Calcul de la valeur carrée de la contingence :

$$\chi^2 = \sum(ft - f0)^2 \div ft$$

$$\chi^2 = (0,85 - 1)^2/0,85 + (0,15 - 1)^2/ 0,15+ (1,7- 2)^2/ 1,7+ (0,3-0)^2/0,3+ (4,25- 5)^2/4,25 +$$

$$(0,75 - 0)^2/ 0,75 + (10,2- 10)^2/ 10,2 + (1,8- 2)^2/1,8$$

$$\chi^2 = 6,922.$$

Calcul de la valeur critique (v) :

V= (nombre de colonnes-1) x (le nombre de lignes-1)

$$V1 = (2-1) \times (4-1) = 3$$

$$\chi^2 = 7.8 \ (\alpha=5\%) \text{ et } \chi^2 = 6,922 \text{ donc } \boxed{\chi^2 < \chi^2_{\alpha}}$$

Cela confirme l'hypothèse **H0** : les managers expérimentés estiment que le benchmarking peut faire face à la concurrence.

Conclusion :

Au terme de cette réflexion, il est à souligner le besoin considérable des entreprises algériennes à pratiquer le benchmarking au niveau national et international notamment après l'ouverture commerciale de l'Algérie. Durant notre enquête nous avons constaté la volonté des managers algériens d'investir dans cette démarche d'amélioration continue. Cependant, l'obstacle reste la non maîtrise de processus du benchmarking. Pour y remédier, les universités et les écoles supérieures de management doivent introduire la spécialité de benchmarking afin de former des spécialistes en la matière.

Avant de clore, il est utile de indiquer que ce travail n'a couvert qu'une petite partie d'un aussi vaste domaine qu'est le benchmarking, mais qui n'est pas dépourvu d'enseignements, et nous a permis de comprendre que la pratique du benchmarking a des répercussions considérables sur le bon fonctionnement et gestion des entreprises algériennes notamment en matière d'amélioration de la compétitivité .

Bibliographie :

-GAUTRON, J. et ses coauteurs, « le guide de benchmarking », 2^e édition des organisations, Paris 2003.

-JAKOBIAK, F. « l'intelligence économique la comprendre, l'implanter, l'utiliser », édition des organisations, Paris, 2004.

-HERMEL L. et ACHARD, P. « 100 questions pour comprendre et agir, le benchmarking », édition AFNOR, 2007

-MEYER, F. « pratique de benchmarking et le challenge partenarial », édition LEXITIS, Paris, 2013.

Site web : www.bivi.qualite.afnor.org