

BENCHMARKING MONITORING AND COMPETITIVENESS TOOL: Added value for the private sector; A necessity for the Public Sector; A priority for SMEs.

Hamdoune Asma ¹, Abbes Amina ²

¹ Djilali Liabès University Sidi Bel Abbes, Algérie, asmaa.hamdoune@univ-sba.dz

² Djilali Liabès University Sidi Bel Abbes, Algérie, amina.abbes@univ-sba.dz

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 11/05/2023

Accepted: 20/06/2023

Online: 30/06/2023

Keywords:

Benchmarking,
performance
improvement, public
sector, private sector,
SME

JEL Code: J82, D41

ABSTRACT

Benchmarking is more than a monitoring tool, it is a management tool that allows us to compare ourselves with competitors on the market, so Benchmarking is the methodology that is constantly seeking out the best practices, studying them in order to adopt them and adapt them to one's organization to get closer and closer to excellence.

This article contains most of the theoretical framework concerning Benchmarking, where we will try to present the effects of its adoption in the public sector, the private sector as well as SMEs and we will try to give some experiences of its application in these sectors.

In conclusion, Benchmarking is a monitoring tool, since it represents a business management technique; its use leads to an improvement in the efficiency of the business of the company so that it remains more competitive and more efficient.

LE BENCHMARKING OUTIL DE VEILLE ET DE COMPÉTITIVITÉ : Une valeur ajoutée pour le secteur privé ; Une nécessité pour le Secteur public ; Une priorité pour les PME

Hamdoune Asma ¹, Abbes Amina ²

¹ Université Djilali Liabès Sidi Bel Abbes, Algérie, asmaa.hamdoune@univ-sba.dz

² Université Djilali Liabès Sidi Bel Abbes, Algérie, amina.abbes@univ-sba.dz

INFO ARTICLE

Reçu: 11 /05/2023

Accepté :

Online: 30/06/2023

Mots clés :

Amélioration de
performance
Benchmarking
Secteur public
Mot clé 4 Secteur privé
PME

Code Jel: J82, D41

Résumé

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

Cet article comporte l'essentiel du cadre théorique concernant le Benchmarking, et on tentera de présenter les effets de son adoption dans le secteur public, le secteur privé ainsi que les PME ou on essaiera de donner quelques expériences de son application dans ces secteurs.

En conclusion, le Benchmarking est un outil de veille puisqu'il représente une technique de gestion de l'entreprise ; son utilisation conduit à une amélioration de l'efficacité du métier de l'entreprise afin qu'elle demeure plus compétitive et plus performante.

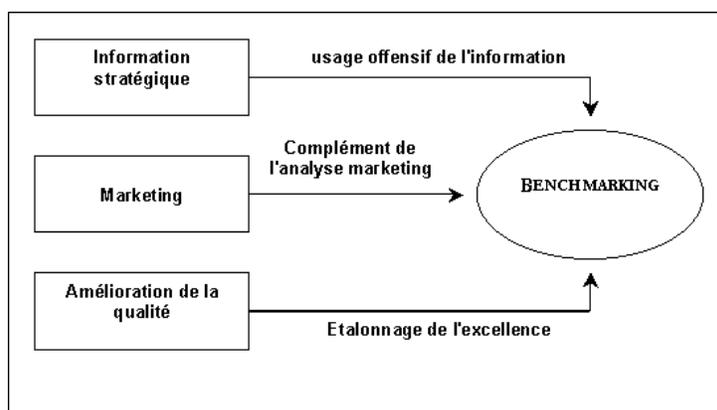
1. Introduction

Le Benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique ou une PME, pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, ces entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à se lancer dans des opérations de benchmarking.

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

Pour cela, la veille et l'intelligence économique sont deux outils essentiels pour effectuer un benchmarking (JAKOBIAK, F., 1998, p. 254).

Figure 1. Les trois voies d'accès au Benchmarking.



Source : Jakobiak, F, 1998, p. 254.

L'intelligence économique n'est donc qu'un des moyens parmi d'autres pour arriver au benchmarking.

Le système d'intelligence économique est basé sur les résultats de la veille. Il exploite les informations recueillies à des fins stratégiques. Il utilise aussi des techniques plus proches de l'intelligence au sens anglo-saxon que sont les techniques du benchmarking, de lobbying. Il inclut les systèmes de capitalisation et de création de connaissances. Il se situe donc au carrefour de champs disciplinaires multiples (Boizard, O., 2007, P.8). La veille n'est qu'un outil alors que l'intelligence est un système complet.

A cet article nous répondons à la question principale suivante : « **A quel point le Benchmarking permet-il aux entreprises publiques, privées et aux PME ; à demeurer plus compétitives et plus performantes ?** »

D'après cette problématique on découle les questions secondaires suivantes :

- **Qu'est-ce qu'un Benchmarking?**
- **Comment mettre en pratique une démarche de benchmarking ?**
- **Quel effet apporte le benchmarking aux entreprises des secteurs privé, public et PME.**

Pour répondre à ces questions, on propose les hypothèses suivantes :

- **H1 : Le Benchmarking est un outil de veille et de compétitivité ;**
- **H2 : La démarche Benchmarking consiste à s'inspirer des meilleures pratiques dans le domaine et se compose de plusieurs étapes bien définies ;**
- **H3 : Le Benchmarking apporte un effet positif aux entreprises des secteurs privé, public et PME et les rend plus compétitives et performantes.**

- **Importance de l'étude:**

L'importance de cette étude réside dans l'étude du benchmarking comme outil de management apportant un avantage concurrentiel et son impact sur les entreprises du secteur publique ; privé et les PME, et surtout son importance pour déterminer les nouvelles techniques de gestion pour l'adaptation des entreprises Algériennes à la globalisation, et aux besoins des consommateurs afin de réaliser un avantage concurrentiel.

- **Objectif de l'étude:**

Le benchmarking vise à améliorer les performances, il n'est pas une démarche propre aux entreprises mais peut être utilisé même par des administrations publiques et dans le secteur privé ainsi que dans les PME ; donc l'objectif principale est de :

- ✓ Savoir les points essentiels qui doivent être pris en considération pour la réalisation d'une démarche benchmarking afin d'élaborer une stratégie efficace et performante.
- ✓ Donner une idée claire et précise sur le benchmarking.

- **Méthodologie de l'étude:**

A Cet article on présentera dans un premier temps les définitions du benchmarking, ses objectifs et son importance, et on expliquera sa démarche en passant par ses différentes étapes. En deuxième temps, on tentera d'analyser les effets de l'adoption de la démarche benchmarking dans le secteur public et privé ainsi que les PME, et on donnera plusieurs exemples de l'application du benchmarking dans ces secteurs.

2. Présentation générale du Benchmarking

Le Benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services. (Développement, conception de produits et/ou services, gestion financière, système d'information, ressources humaines, administration, achats, production, communication, commercial, logistique...) Sa finalité est la mise en œuvre des meilleures pratiques (best practices).

2.1. Définition du Benchmarking

La définition opérationnelle Selon **Robert C. CAMP** l'initiateur de la démarche qui considère que :

« **Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité** » (C. CAMP, R., 1992, P.26).

Selon **David Kearns**, ex directeur général de Xerox Corporation. « **Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file** » (C. CAMP, R., 1992, P.26).

Cependant on peut dire que le benchmarking implique de manière fondamentale l'apprentissage, le partage d'informations et l'adoption des meilleures pratiques pour introduire des changements dans les performances. Ainsi, et tout simplement, le benchmarking signifie : S'améliorer en apprenant des autres. « **Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer** » Voilà résumée en une formule proverbiale toute la philosophie du benchmarking (BRUNO, I., 2008, P .31).

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ». Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme)¹, cette traduction réduit la méthode à presque rien, le mot est traduit en français par étalon, ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer aux autres (BRUNO, I., 2008, P .17). C'est dit aussi parangonnage en franco-canadien, illustre cette pratique de l'ajustement méthodique sur son semblable (LAYOLE, G., 2005, P. 39). Quelle que soit l'appellation retenue, il s'agit de repérer un étalon ou un parangon, c'est-à-dire un modèle avec lequel se comparer, dans le but de combler l'écart de performance.

Le benchmarking touche la gestion et les pratiques de gestion, c'est-à-dire le travail que fait le personnel pour gérer l'entreprise. Lorsque le benchmarking vise principalement à établir des indicateurs de performance, on y réfère sous les appellations de « étalonnage » et « balisage ». Par ailleurs, lorsqu'elle vise principalement à faire un suivi écrit des meilleures pratiques et des raisons de leur performance, l'appellation « analyse comparative » prend tout son sens (La presse Montréal, 2002, P.3).

Le benchmarking est un processus de 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 (HERMEL, L. et ACHARD, P., 2007, P.3). Il ne s'agit pas d'une simple comparaison de processus ou de méthodes, car cette démarche nécessite une véritable volonté de changement.

Le benchmarking est comme à considérer **Gilbert GENOT** que « *le benchmarking est une extension et une généralisation de la démarche marketing (tout en prolongeant la démarche qualité), puisqu'il poursuit, en définitive, les mêmes objectifs d'excellence* » (JAKOBIAK, F., 1998, p. 238).

Le benchmarking est un levier d'innovation dans l'entreprise, car il est non seulement une méthode d'analyse permettant de s'étalonner en s'inspirant des meilleures références, mais également un état d'esprit et un style de management (Revue « Problèmes économique », 2006, p.40). Il consiste à adapter les stratégies gagnantes des partenaires et des concurrents.

2.2. Objectifs du benchmarking

Le benchmarking est d'abord un processus de fixation d'objectifs, mais il est surtout le moyen de découvrir les méthodes qui permettent d'atteindre de nouveaux objectifs. C'est là son intérêt le plus fondamental.

D'après un sondage mené par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company, auprès de 6323 entreprises dans 40 pays, le Benchmarking était classé au deuxième rang du « palmarès des outils les plus utilisés en 2002 et 2003 » (juste après la planification stratégique) (BRUNO, I., 2008, P.29).

Le benchmarking a pour objectifs d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet (BRILMAN, J., 2003, p.289):

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer le rythme du changement.
- De surpasser le NIH (Not Invented Here), de voir à l'extérieur.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- D'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

Au total, le benchmarking **crée de la valeur** (HAMDOUNE, A., (2012), P.10).

2.3. La démarche du benchmarking

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

Robert C. Camp, directeur à **Xerox** et qui est à l'origine du Benchmarking, distingue douze étapes dans la démarche.

Tableau 1. Un processus de Benchmarking à 12 étapes (pour Rank Xerox).

Etapas	Description
1	Décider les sujets sur lesquels le Benchmarking peut porter
2	Identifier les entreprises à comparer
3	Déterminer la méthode de collection des données et recueillir les données
4	Déterminer les écarts de performance
5	Estimer les futurs niveaux de performance
6	Communiquer les résultats et obtenir l'adhésion concernant ces résultats
7	Etablir les objectifs fonctionnels

8	Développer les plans d'actions
9	Mettre en œuvre les actions spécifiques et observer le progrès
10	Recalibrer les benchmarks
11	Atteindre la position de leader
12	Intégrer les pratiques dans les processus

Source : Robert C. Camp, 1992, p : 34.

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 et, enfin, la mise en place du processus révisé.

3. L'application de la démarche Benchmarking dans le secteur public ; privé et dans les PME

Le benchmarking vise à améliorer les performances, il n'est pas une démarche propre aux entreprises mais peut être utilisé même par des administrations publiques. L'utilisation du benchmarking dans le secteur privé ; public et les PME ne peut se comprendre si l'on ne saisit pas qu'il est partie intégrante d'une approche qualité, en particulier la démarche de management par la Qualité Totale (TQM). L'étalonnage recherche effectivement l'amélioration continue des processus et la satisfaction des clients.

3.1. Le Benchmarking dans le secteur public :

Le secteur public subit la pression de la performance depuis un certain nombre d'années. Diverses méthodes visant l'amélioration de cette performance existent, parmi lesquelles le benchmarking.

Le secteur public est traversé par un courant de réformes. Il tente notamment de concentrer ses efforts sur les résultats et d'adopter des styles de gestion provenant des entreprises privées. Les services publics ont ainsi tendance, notamment au travers du terme "new public management" (BRUNO, I., 2008, P. 38), à se rapprocher du management privé, nouveaux gestionnaires publics et réinventer le gouvernement.

Aujourd'hui encore, deux enjeux de taille traversent le secteur public :

- Tenter de réduire les dépenses publiques,
- Faire face à une certaine crise de légitimité des administrations.

Le benchmarking n'est cependant que l'une des nombreuses manières d'améliorer la qualité des services publics.

Le secteur public à passer d'une culture administrative à une culture de gestion, et d'une culture d'application des règles à une culture de la performance (Pitarelli, E., and Monnier, E., 2008, p.2).

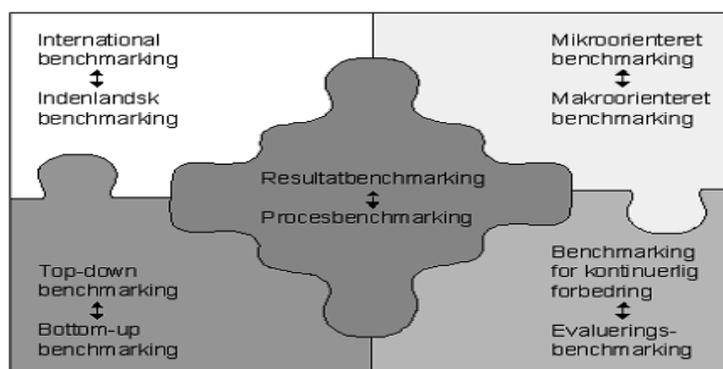
L'une des incitations les plus fortes de recourir à un étalonnage dans le secteur public reste la possibilité d'introduire la concurrence. Les gestionnaires peuvent l'utiliser pour démontrer le niveau de performance atteint, ou afin de chercher les meilleures manières de fournir un service. Le benchmarking permet également une ouverture vers l'extérieur : l'organisation doit admettre qu'elle n'est pas unique, et qu'il existe des sources d'idées pour améliorer ses performances (moteur de changement).

Le benchmarking appliqué dans les administrations devrait être considéré comme un élément d'une nouvelle culture de la performance. La plupart des pays prennent avant tout comme référence le secteur privé car il semble offrir les normes les plus stimulantes et une plus grande crédibilité auprès de l'opinion. De nos jours, la nécessité d'une analyse comparative internationale est favorisée par plusieurs facteurs (Pitarelli, E., and Monnier, E., 2008, p.6):

- La mondialisation et l'interdépendance croissante (questions financières, environnement, communications, ...);
- L'absence de points de comparaison nationaux ;
- Le désir d'élargir le débat et la réflexion.

Une cartographie plus large a été proposée, pour le secteur public, par le Ministère des finances du Danemark

Figure 2. L'étalonnage dans le secteur public.



Source : Ministère danois des Finances, 2000, p : 5.

La dimension relative à l'étalonnage descendant / ascendant fait référence au point de départ de l'initiative d'étalonnage. L'étalonnage descendant est aussi appelé « benchmarking assisté ». Au sein des services de l'État, il correspond par exemple au déploiement des SI de pilotage interactif intégrant la publication de leviers d'action (Info-Pref, Descartes, Digital-Digitex, Siclades, Nomade, etc. les Ateliers de la modernisation) (Viger, G., 2007, P.5).

Appliquer les principes du benchmarking dans le secteur public peut être tout à fait justifié d'autant qu'il n'est pas nécessaire de se comparer à un autre secteur public traitant en outre du même service proposé, comme l'entreprise Xerox l'a compris rapidement, il ne s'agit pas de copier en améliorant ce que font les entreprises du même secteur mais de confronter à d'autres entreprises dans d'autres secteurs.

Les administrations peuvent donc tirer des leçons du secteur privé pour adapter leur système et leur stratégie qui sont applicables à leur cas.

3.1.1. Des exemples de l'application du benchmarking dans le secteur public :

Les Postes australiennes (Pitarelli, E., and Monnier, E., 2008, p.5), par exemple, avaient pris comme indicateur le nombre de lettres triées en une journée. Dès lors, le courrier pré-trié était trié à nouveau de façon à améliorer les performances apparentes. Finalement, l'ancienne mesure a été remplacée par le pourcentage du courrier distribué dans les temps de la boîte aux lettres jusqu'au destinataire.

L'autorité de passage de New York City a amélioré son inventaire et opérations de gestion de logistique par le benchmarking avec Federal Express, United Parcel Service, et delta Lignes aériennes, aussi bien qu'avec des autorités de passage à Houston, à Detroit, à Montréal, à Tokyo, et à Stockholm.

Au milieu des années 90, l'état de la Virginie Occidentale (GOVERNMENT OF ALBERTA, 2006, p.2) a dessiné sur les expériences d'une combinaison de secteur public et privé comme elle a abordé des projets de benchmarking se focalisant dessus la satisfaction du client, formation du personnel et développement, et enregistrement sur un seul point de vente d'affaires.

Le système scolaire italien (Salvatore, L R., 2000, P.1) est en train de traverser une phase de profonde transformation structurelle et d'organisation aussi bien au niveau central que périphérique. La reconnaissance de l'autonomie à chaque établissement scolaire a comporté de nouvelles modalités de gestion et une attention particulière au problème de la qualité des résultats et des processus.

Le passage d'un modèle d'école « dépendant » à un modèle d'école "autonome" sur le plan de l'organisation, de la didactique et de la recherche, a non seulement stimulé une plus grande compétitivité entre les différents établissements scolaires mais aussi, a posé pour la première fois le problème de l'évaluation des performances individuelles des principaux protagonistes et responsables de la qualité du système de formation : les professeurs et les chefs d'établissement.

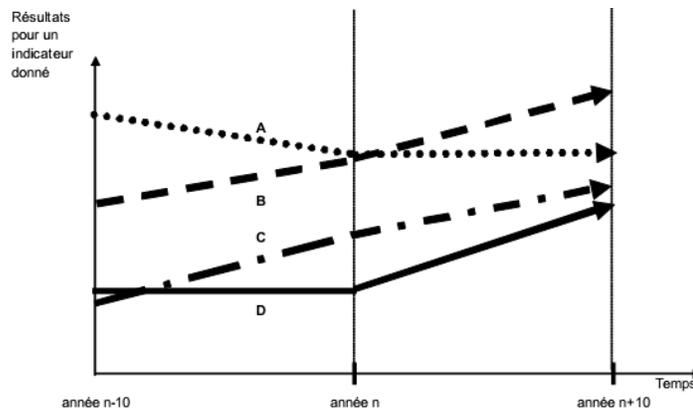
Le modèle proposé par le Ministère de l'Instruction publique pour l'évaluation de performances des chefs d'établissement est essentiellement axé sur le "jugement de la Qualité de processus mis en route" et des résultats obtenus dans le cadre de l'autonomie. Le modèle consent de mettre en route les processus de benchmarking dans les écoles du même ordre et degré et/ou entre des écoles différentes.

Le secteur public, adoptant une nouvelle culture, s'inspirera des modes de gestion des entreprises privées, pour réduire les coûts, et améliorer l'efficacité des relations administration/usager, qui forment un enjeu considérable. Gagner du temps et donc de l'argent, rendrait l'administration plus compétitive.

Dans cette perspective la mise en place une e-administration (Lavenue, J J., Cyberloi, 2008, P.10), et l'usage des téléprocédures, déchargeront les agents de l'administration en leur faisant gagner du temps, et, réduisant les circuits de prise de décision, d'envisager une réduction de ses personnels.

Prenant l'exemple du transport public, La comparaison avec les autres constitue le cœur d'une approche benchmarking. Cela mérite plus ample explication. Examinons le graphique suivant :

Figure 3. Graphique montrant les résultats d'un indicateur donné.



Source : CERTU, 2008, p : 10.

Supposons que nous sommes en année n dans une ville D, et que, souhaitant améliorer un indicateur stratégique choisi, (comme par exemple le partage modal dans le transport public urbain), nous nous comparons aux villes A, B et C.

Quelle(s) meilleure(s) pratique(s) utile(s) allons-nous conserver ?

- La ville A possède concrètement le meilleur résultat. Mais depuis 10 ans, ce résultat décroît continuellement et l'objectif de la ville, déjà ambitieux, est de cesser ce déclin. Ces bons résultats apparents sont par conséquent trompeurs.
- La ville B possède également d'excellents résultats pour l'année n, en progression régulière depuis les dix dernières années. Mais son niveau de départ, dix ans auparavant, est bien loin de la situation de la ville D. Par conséquent, la manière dont sont obtenus ces bons résultats est-elle utile pour la ville D ? Nous devons être prudents.
- La ville C ne figure pas parmi les meilleures villes pour l'année n. Mais sa situation était comparable à celle de la ville D il y a dix ans et elle a obtenu d'excellents résultats, en termes de progression, durant la période. Ce cas mérite sans aucun doute d'être étudié en profondeur.

A partir de cet exemple (PORTAL, 2003, P. 21-22), nous comprendrons que la notion de "meilleure" pratique peut être considérée comme pratique "meilleure" que la sienne. Pour chaque situation, nous devons nous assurer que les situations locales sont vraiment comparables.

En définitive, c'est dans les expériences passées des autres que nous cherchons notre futur. L'analyse des tendances pour une période donnée est aussi importante que l'analyse des résultats à un moment donné.

Les activités de benchmarking ne sont pas encore bien développées dans le secteur du transport public urbain. Quelques exercices existent mais leur nombre est restreint ; ils couvrent uniquement certains aspects spécifiques du management et sont souvent limités dans la durée.

A cette fin l'utilisation du benchmarking par l'administration traduira le passage d'une culture administrative, à une culture de la gestion.

3.2. Le Benchmarking dans le secteur privé :

Le benchmarking utilisé par les entreprises privées, a permis de se fixer plusieurs objectifs, parmi lesquels figurent la comparaison permanente des fonctions et processus les plus performants sur le marché, la recherche de nouvelles approches pour améliorer leur rendement, mais aussi la rectification des déficiences et des carences dans leurs stratégie et action.

Les entreprises privées, grâce aux nouvelles technologies permettent un meilleur accès à l'information, à moindre coût, et plus rapidement.

Une des sources les plus importantes d'innovation dans la gestion privée est certainement le benchmarking qui consiste à s'inspirer des meilleures pratiques soit au sein du même métier (celles des leaders du marché, ou qu'on observe à l'étranger) soit en vigueur dans d'autres domaines d'activité, éventuellement très éloignés.

Le secteur du luxe et celui de l'hôtellerie sont parmi ceux qui peuvent le plus inspirer les professionnels de la gestion privée.

3.3. Le Benchmarking outil de management pour les PME :

Face à une pression concurrentielle accrue en raison de la mondialisation et les exigences des clients, les petites et moyennes entreprises doivent augmenter leur productivité et leur compétitivité afin de survivre.

Le benchmarking est devenu un outil stratégique pour les organisations, grandes et petites, et pour les gouvernements qui cherchent à les aider.

Ajoutent que le benchmarking améliore la compréhension des forces et faiblesses des PME par rapport à ses concurrents conduisant ainsi à l'établissement de nouveaux objectifs.

Le benchmarking agit alors comme un véhicule d'amélioration de la performance en favorisant la définition d'objectifs élevés mais réalisables. L'utilisation du benchmarking influence positivement la performance des PME opérationnellement et financièrement.

D'après une étude en 2002 concernant l'impact du benchmarking sur les PME (ST-PIERRE, J., RAYMOND, L., ANDRIAMBELOSON, E., 2002, P. 11), les résultats confirment que la participation à une telle activité permet aux entreprises d'accroître leur performance surtout opérationnelle. Les résultats montrent également le besoin de recherches plus poussées sur l'identification des pratiques exemplaires adaptées au contexte de la PME et sur le rôle que celles-ci peuvent jouer sur la performance de ces entreprises qui opèrent dans des environnements parfois uniques ou très particuliers.

Les PME ont un grand intérêt à s'intéresser de près à cet outil qui devrait faire partie intégrante de la gestion des organisations, car en raison de la mondialisation, les clients se sont accrus, mais l'offre également, aussi bien pour les grandes que pour les petites et moyennes entreprises. Il est donc nécessaire, afin de pouvoir répondre à la demande et s'adapter à la concurrence, de réaménager ses processus et ses façons de travailler, en profitant notamment des nouvelles technologies, et ce, avec la grande rapidité que rend possible le benchmarking. Ce dernier permet également de faire un constat instantané de l'identification des domaines dans lesquels il est possible d'apporter des améliorations, de rehausser l'exploitation et, en bout de ligne, d'augmenter le bénéfice net (BOISVERT, H., 2002, P.13).

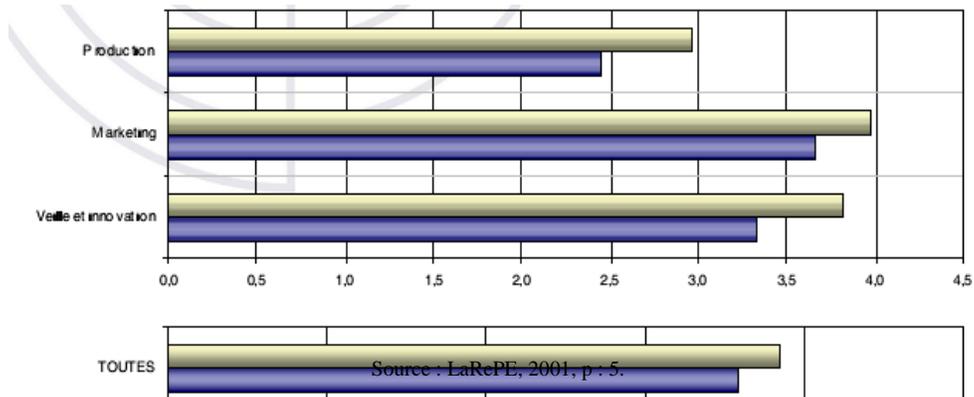
L'évaluation des informations de la base de données fournis par LaRePe (Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises) montre que les PME qui ont réalisé plus d'une fois l'activité ont amélioré significativement leur performance par rapport à leur première année de participation et ce, selon différents indicateurs. D'une façon globale, les entreprises ont amélioré significativement leur performance aussi bien subjectivement (suivant la perception des dirigeants) qu'objectivement selon les indicateurs financiers. On observe alors une meilleure santé financière et un niveau accru de productivité du personnel par rapport aux entreprises du même secteur d'activités (ventes par employé).

D'une façon plus détaillée, c'est dans les domaines de l'innovation et de la production que les améliorations sont les plus significatives. Les entreprises qui ont eu recours au benchmarking ont affiché un taux d'innovation supérieur à celui de leurs concurrents, grâce aux activités de R-D. Du côté de la production, on a observé un cycle de production plus court, accompagné d'un délai de paiement des fournisseurs moindre, et d'une augmentation du rendement des investissements en informatiques.

En somme, l'utilisation du benchmarking améliore en général la performance des PME.

Les informations révèlent une augmentation significative du nombre de « meilleures pratiques d'affaires » utilisées par les PME, notamment celles touchant la production, le développement de marché et la gestion des informations et de l'innovation. Les fonctions de gestion et contrôle et de gestion des ressources humaines n'ont pas été significativement modifiées après l'utilisation du benchmarking.

Figure 4. Variation du nombre moyen de meilleures pratiques d'affaires pour les PME.



Les résultats de ce graphique confirment que la participation à une activité de benchmarking concurrentiel permet aux entreprises d'accroître leur performance, grâce à l'obtention d'informations riches sur les pratiques d'affaires qu'utilisent des entreprises relativement comparables. Les fonctions de l'entreprise qui ont le plus bénéficié du benchmarking, sont celles liées à la production et à l'innovation. D'autres fonctions montrent peu de modifications suite au benchmarking, soit celles liées aux activités de gestion et de contrôle de l'entreprise, au marketing et au développement des ventes et à la gestion des ressources humaines. Cela peut être attribuable soit à une moins grande urgence à modifier des pratiques qui pouvaient être considérées comme relativement performantes, ou simplement au fait que l'entrepreneur n'a pas voulu modifier de façon trop importante le fonctionnement de son organisation et s'est concentré sur les pratiques qui étaient le plus reliées à la satisfaction des besoins de sa clientèle. Néanmoins, la performance globale des entreprises qui ont eu recours au benchmarking s'est accrue d'après les indicateurs financiers.

On peut ainsi s'attendre, tout comme dans le cas des grandes entreprises, que le benchmarking pousse la PME à rechercher et à adopter de nouvelles pratiques.

En somme, les PME accroissent l'utilisation des meilleures pratiques suite au benchmarking

Il est bien sûr nécessaire de l'adapter aux contextes de l'entreprise en tenant compte des contraintes internes qui lui sont propres (culturelles, politiques, sociales). Il faut également savoir que les PME, de par leur petite taille, n'ont pas vraiment la possibilité de profiter de l'analyse comparative à l'interne. Il est donc inévitable qu'elles se comparent avec l'externe pour aller chercher de nouvelles idées, améliorer leurs pratiques et ainsi accroître leurs parts de marché.

3.3.1. Les limites qui s'imposent aux PME :

Le benchmarking reste un peu un territoire tabou et surtout, encore inexploré par les PME, et ce, pour plusieurs raisons :

- Le manque de confiance dans cette formule (la croyance que l'on ne peut comparer que ce qui est comparable),
- Les coûts de la recherche,
- Le manque de ressources internes pour la mener à bien, sans parler de la honte de copier, enseignée dans toute bonne institution qui se respecte.

Le manque de confiance, attribuable à la nature des entreprises comparées, ne devrait pas freiner les PME dans l'utilisation des résultats, car le benchmarking étant basé sur une comparaison et s'inspirant de méthodes et d'acquisitions technologiques existantes en démontre, au contraire, la faisabilité.

Heureusement, de plus en plus de centres de recherche et de firmes s'intéressent maintenant aux PME et les incluent dans leurs études. Ce changement est attribuable à la croissance du pouvoir économique de ces entreprises, mais également au fait que, n'ayant pas les mêmes moyens que les multinationales ou autres sociétés de plus grande taille, elles ont une pléthore d'idées innovatrices et font preuve d'un grand esprit d'invention.

Il est aujourd'hui très commun de regarder ce que font les autres pour apprendre et cela se fait sans honte tant qu'il s'agit d'échanges. On estime qu'aux États-Unis, près d'un tiers des entreprises ont adopté une telle démarche². Cette nouvelle idée, jointe à l'idée du travail en équipe qui bourgeoonne de plus en plus dans les discours de la nouvelle gestion, pousse à penser différemment, et ce qui était autrefois un affrontement devient de nos jours un travail d'équipe favorisant la croissance et l'évolution des entreprises, aussi bien PME que multinationales.

Le benchmarking étant maintenant considéré comme un outil de gestion, il tend à se démocratiser et est de moins en moins réservé aux entreprises de classe mondiale. Le phénomène peut être attribué en partie aux centres de recherche qui contribuent beaucoup à son expansion au sein des PME. En effet, non seulement ils vont permettre aux PME d'y accéder à des coûts raisonnables, leur donnant accès à de l'information maintenant prise en grande partie auprès d'autres PME et donc, applicables à leur gestion, mais ils vont également utiliser les informations recueillies pour acquérir de nouveaux enseignements en gestion et ainsi ancrer encore plus fortement son utilisation en tant qu'outil de gestion. Cela remet en cause l'utilisation, évidente maintenant, de diagrammes pour quantifier en chiffres ou en qualité les activités de l'entreprise. Il pourra en être de même pour le benchmarking, qui sera peut-être aussi un jour utilisé dans toutes les entreprises ayant une stratégie de développement.

4. Conclusion

Le Benchmarking est un formidable levier d'innovation dans l'entreprise. C'est à la fois une méthode d'analyse permettant de s'étalonner en s'inspirant des meilleurs points, et à la fois un état d'esprit, un style de management.

Le benchmarking peut s'effectuer en interne entre les services, ou les entités ; comme en externe, avec ses différents fournisseurs, distributeurs, concurrents, produits du marché.

Le Benchmarking est un outil de veille puisqu'il représente une technique de gestion de l'entreprise ; son utilisation conduit à une amélioration de l'efficacité du métier de l'entreprise par la prise de la bonne décision.

⇒ Ceci confirme notre première hypothèse que ***Le benchmarking est un outil de veille et de compétitivité.***

Ce processus est une étude comparative (améliorer la compétitivité, réduire les coûts, améliorer la satisfaction de la clientèle ...).

Il permet aux entreprises d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître leur performance et leur degré de compétitivité.

L'entreprise doit être compétitive en termes de prix, qualité, innovation ; aussi, elle doit être capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

⇒ Cela nous conduit à confirmer notre deuxième hypothèse que ***La démarche Benchmarking consiste à s'inspirer des meilleures pratiques dans le domaine et se compose de plusieurs étapes bien définies ;***

Appliquer les principes du benchmarking dans le secteur public peut être tout à fait justifié d'autant qu'il n'est pas nécessaire de se comparer à un autre secteur public traitant en outre du même service proposé, il ne s'agit pas de copier en améliorant ce que font les entreprises du même secteur mais de se confronter à d'autres entreprises dans d'autres secteurs.

Les entreprises du secteur public peuvent donc tirer des leçons du secteur privé pour adapter leur système et leur stratégie qui sont applicables à leur cas.

La littérature soutient l'utilisation du benchmarking comme vecteur de performance pour les entreprises privées, ce processus répondant au besoin d'amélioration de la rentabilité, de l'efficacité et de la qualité des processus qu'implique le changement rapide de l'environnement. En fait, la forme la plus connue de benchmarking permet à l'organisation de comparer sa performance avec celles des compétiteurs, aidant ainsi à progresser grâce à une meilleure compréhension des forces et faiblesses de l'entreprise.

Ce n'est pas directement le processus du benchmarking qui contribue à accroître la performance des PME, mais les effets qu'il crée sur l'adoption de meilleures pratiques d'affaires liées aux activités de gestion et de production des entreprises. Le recours au benchmarking est sensé briser l'isolement de l'entrepreneur en lui fournissant des informations « riches » sur ce que font d'autres organisations comparables. Une activité de benchmarking sera

considérée efficace si elle permet d'identifier les pratiques d'affaires à adopter afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Donc on peut confirmer notre troisième hypothèse et déduire que **Le Benchmarking apporte un effet positif aux entreprises des secteurs privé, public et PME et les rend plus compétitives et performantes.**

Après l'analyse des résultats on déduit que le Benchmarking est :

- ⇒ Une valeur ajoutée pour le secteur privé ;
- ⇒ Une nécessité pour le Secteur public ;
- ⇒ Une priorité pour les PME.

Le but du benchmarking est de gagner un avantage concurrentiel. Une approche comparative fait partie intégrante des moyens de recherche de solutions innovantes en dehors des modèles traditionnels de l'industrie. C'est aussi un moyen de rester compétitif.

De ce fait, on découvre l'importance du benchmarking qui se considère comme un outil de management permettant de devancer les concurrents et être le leader dans son domaine.

Reconnaissance

Université Djilali Liabés Sidi Bel Abbes.

Références

Articles

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

BRUNO, I., (2008), La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028.

Boizard, O., VEILLE OU INTELLIGENCE ECONOMIQUE : FAUT IL CHOISIR ?, 2007, isd.univ-tln.fr/PDF/isd21/boizard.pdf.

BOISVERT, H., (2002), Le Benchmarking (analyse comparative des processus d'affaires) : un outil de gestion également accessible aux PME, FORUM QUALITÉ PRINTEMPS-ÉTÉ, www2.hec.ca/cicma/communications/.../articles/forumqualite_aout02.pdf.

GOVERNMENT OF ALBERTA , Benchmarking Best Practices: An Overview for Workshop Participants, www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2_overview.pdf.

Josée ST-PIERRE, Louis RAYMOND, Éric ANDRIAMBELOSON, Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal , <http://www.airepme.org/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf>

LAYOLE, G., (2005), 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond. La presse Montréal, (vendredi 22 mars 2002), Pesp 00085, Hugues Boisvert « Le Benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer », www2.hec.ca/cicma/communications/.../lapresse22mars02benchmarking.pdf.

Pitarelli, E. and Monnier, E., Benchmarking: the missing link between evaluation and management?, www.evaluationcanada.ca/.../20001012_pitarelli_emilio_monnier_eric.pdf.

PORTAL, (2003), Support de cours, La Qualité et le Benchmarking dans les transports publics, http://www.eltis.org/sites/eltis/files/kt1a_wm_fr_9.pdf.

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, https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/15110/8/F2105231009_F1_092303345_rapport_benchmarking.pdf.

Revue « Problèmes économique », (MARS 2006), N° 2.894.

ST-PIERRE, J., RAYMOND, L., ANDRIAMBELOSON, E., (2002), Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6^e Congrès international francophone sur la PME, HEC – Montréal, web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf.

Viger, G., (2007), 3^e réunion plénière du Contrôle de Gestion des Programmes : L'analyse comparative L'analyse comparative au service de l'amélioration de la performance, https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Note_de_cadrage_CGP_sur_le_benchmarking_062007.pdf

Thèses et mémoires

HAMDOUNE, A., (2012), L'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication, cas de Mobilis, mémoire de Magister, université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1155/1/HAMDOUNE-Asmaa.pdf>.

Lavenue, J.J., Cyberloi., (2008), mise en place d'une administration électronique et benchmarking, Université de Lille II, droit.univ-lille2.fr/fileadmin/.../Intervention_Rabat_4_decembre_2008.pdf.

Salvatore La Rosa, (2000), Le processus de benchmarking pour l'amélioration de la qualité du système scolaire, Université de Palerme, Département de Comptabilité nationale et analyse des procès sociaux. Viale delle Scienze Palerme, Italie, <https://www.isi-web.org/isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/777.PDF>.

Livres

JAKOBIAK, F., (1998), L'intelligence économique en pratique, Ed. D'organisation.

BRILMAN, J., (2003), Les meilleures pratiques du management, Ed. D'organisation, Paris.

HERMEL, L. et ACHARD, P., (2007), 100 questions pour comprendre et agir : le benchmarking, AFNOR.

COSTA, N., (2008), Veille et benchmarking, Ellipses Edition marketing S.A.

C.CAMP, R., (1992), Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, édition d'organisation.