



République Algérienne Démocratique Et Populaire  
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique  
Université Abou-Bakr Belkaid –Tlemcen

Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et des Sciences Commerciales

Ecole Doctorale Management International des Entreprises

Mémoire pour l'obtention du **MAGISTER**

Option: marketing international

*L'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication*

Présenté par :

Mme TAIBI Asmaa née HAMDOUNE

Sous la direction de :

Pr. CHERIF Nasradine

Membres du jury :

• Mr. BENBOUZIANE. M	Professeur Université de Tlemcen	Président
• Mr. CHERIF. N	Professeur Université de Tlemcen	Encadreur
• Mme. KAZITANI. A	Maitre de conférences Université de Tlemcen	Examinatrice
• Mr. DJENNAS. M	Maitre de conférences Université de Tlemcen	Examineur

*Année universitaire: 2011-2012*

*Dédicace :*

*A la mémoire de ma grande mère ;*

*A mon fils Mohamed Ilias ;*

*A mes chers parents ;*

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

## *Remerciement :*

*Je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la volonté qui m'ont permis d'aborder ce modeste travail.*

*Ce travail porte l'empreinte de nombreuses personnes auxquelles je dois mes sincères remerciements, tout d'abord je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'égard de Mr. CHERIF Nasredine, professeur à l'université de Tlemcen pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour leurs précieux conseils tout au long de ma formation.*

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

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à mon encadrement et tous ceux qui, de près ou de loin m'ont soutenu pour réaliser ce projet dans les meilleures conditions, et particulièrement : mon mari Abou Bakr Seddik, Melle.*

*GHOUMARI. S (Maître de conférences), ainsi que pour mes collègues de l'école doctorale Management international des entreprises à Tlemcen et Mes amies.*

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	A
<b>Première partie : le cadre théorique du benchmarking</b>	
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre I : présentation du benchmarking</b> .....	2
<b>Section I : Historique du benchmarking</b> .....	2
<b>Section II : Définitions</b> .....	3
<b>Section III: Evolution du benchmarking</b> ....	7
<b>Section IV : Objectif du benchmarking</b> .....	9
<b>Section V : Typologie du benchmarking</b> .....	10
<b>Sous section I : Le benchmarking interne</b> .....	11
<b>Sous section II : Le benchmarking concurrentiel</b> .....	12
<b>Sous section III : Le benchmarking fonctionnel</b> .....	13
<b>Sous section IV : Le benchmarking générique</b> .....	14
<b>Chapitre II : La démarche du benchmarking</b> .....	19
<b>Section I : Les modèles du benchmarking</b> .....	19
<b>Section II : Les phases du benchmarking</b> .....	22
<b>Section III : les outils du benchmarking</b> .....	33
<b>Sous section I : Les outils introductifs</b> ....	34
<b>Sous section II : Les outils intermédiaires</b> .....	35
<b>Sous section III : Les outils mondiaux</b> .....	36
<b>Chapitre III : Facteurs critiques du succès, avantages et limites du benchmarking</b> .....	37
<b>Section I : Facteurs critiques du succès d'une démarche de benchmarking</b> .....	37
<b>Section II : Avantages et limites du benchmarking</b> .....	39
<b>Sous section I : Les avantages du benchmarking</b> .....	39
<b>Sous section II : Les limites de benchmarking</b> .....	40
<b>Sous section III : Le code de conduite européen en matière de benchmarking</b> .....	41
<b>Section III : Le benchmarking : notion de veille</b> .....	43
<b>Sous section I : L'intelligence économique</b> .....	44
<b>Sous section II : La veille</b> .....	46
<b>Sous section III: Le reengineering</b> .....	49
<b>Sous section IV : Six Sigma</b> .....	50
<b>Sous section V: Le benchlearning</b> .....	51
<b>Chapitre IV : Le benchmarking privé et le benchmarking public</b> .....	53
<b>Section I : Le benchmarking dans le secteur public</b> .....	53
<b>Sous section I : des exemples de l'application du benchmarking dans le secteur public</b> .....	54
<b>Section II : Le benchmarking dans le secteur privé</b> .....	55
<b>Section III : Le benchmarking outil de management pour les PME</b> .....	56

<b>Sous section I</b> : Les limites que s'imposent les PME .....	57
<b>Section IV</b> : Cas de sociétés appliquant le benchmarking .....	58
<b>Sous section I</b> : Cas en Algérie .....	62
<b>Conclusion</b> .....	66
<b>Deuxième partie</b> : La communication dans le secteur de la téléphonie Mobile	
<b>Introduction</b> .....	67
<b>Chapitre I</b> : La communication pour le développement.....	68
<b>Section I</b> : Elaboration d'une stratégie de communication autour du développement durable .....	68
<b>Sous section I</b> : Processus d'élaboration d'une stratégie de communication.....	68
<b>Sous section II</b> : la communication pour le développement durable.....	73
<b>Section II</b> : Les différentes techniques de communication.....	74
<b>Sous section I</b> : La publicité médias.....	74
<b>Sous section II</b> : La communication hors médias.....	75
<b>Sous section III</b> : le multimédia.....	84
<b>Chapitre II</b> : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie .....	85
<b>Section I</b> : les caractéristiques du marché de téléphonie mobile en Algérie.....	85
<b>Sous section I</b> : Les tendances du marché.....	88
<b>Sous section II</b> : L'évolution du marché.....	89
<b>Section II</b> : les différents opérateurs de la téléphonie mobile.....	91
<b>Sous section I</b> : DJEZZY, OTA .....	92
<b>Sous section II</b> : MOBILIS, ATM .....	92
<b>Sous section III</b> : NEDJMA, WTA.....	93
<b>Section III</b> : la communication au milieu du secteur de téléphonie mobile.....	93
<b>Sous section I</b> : présentation de la communication des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie .....	94
<b>Sous section II</b> : comparaison des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie.....	98
<b>Chapitre III</b> : la présentation de Mobilis et de sa stratégie.....	103
<b>Section I</b> : Aperçu sur Mobilis.....	103
<b>Sous section I</b> : L'organigramme de Mobilis.....	105
<b>Sous Section II</b> : Organisation Interne de Mobilis.....	107
<b>Section II</b> : Evolution de Mobilis.....	108
<b>Sous section I</b> : Création de Mobilis. ....	108
<b>Sous section II</b> : Missions et Objectifs de l'entreprise. ....	109
<b>Section III</b> : Stratégie de communication de Mobilis.....	113
<b>Sous section I</b> : le plan communicationnel d'ATM .....	114
<b>Sous section II</b> : exemples d'activités de sponsoring et mécénat...	116
<b>Chapitre IV</b> : L'élaboration d'une démarche de benchmarking relative aux actions de communication : cas de Mobilis.....	118
<b>Section I</b> : Présentation de l'enquête.....	118

<b>Sous section I</b> : Méthodologie de l'enquête.....	118
<b>Sous section II</b> : les objectifs de l'enquête. ....	119
<b>Sous section III</b> : Les hypothèses de l'enquête.....	119
<b>Sous section IV</b> : L'échantillonnage. ....	120
<b>Section II</b> : Analyse et interprétation des résultats.....	122
<b>Sous Section I</b> : Traitement et analyse des résultats .....	122
<b>Section III</b> : Synthèse et extrapolation des résultats.....	138
<b>Conclusion</b> .....	141
<b>Conclusion générale</b> .....	E

L'INTRODUCTION  
GÉNÉRALE

# INTRODUCTION GENERALE

---

## Introduction générale

Dans le cadre de la globalisation, le changement est continu et les événements sont imprévisibles ; et dans le contexte concurrentiel, il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché.

Les évolutions technologiques mais aussi les changements en termes de management, sont autant de causes qui rendent plus difficile le maintien de position de leader.

Dans un tel paysage caractérisé par une forte concurrence et une clientèle bien informée, très exigeante et volatile, les entreprises font de leurs mieux pour acquérir de nouvelles parts de marché et consolider leurs positions vis-à-vis des concurrents, en fidélisant davantage leurs clients par le biais d'un certain nombre de stratégies, notamment une stratégie de communication efficace et une démarche de Benchmarking, outil très recommandé par les experts pour s'aligner ou devancer la concurrence.

L'Algérie est un pays ouvert à l'économie de marché où la concurrence et l'initiative individuelle sont de règle. Cette transition économique exige à nos opérateurs économiques et aux managers de nos entreprises publiques et privées de gérer leurs entreprises conformément au mécanisme du marché. Elle exige aussi à nos managers d'adopter de nouveaux systèmes de gestion compatibles avec le système de l'économie de marché.

Dans cette nouvelle conjoncture, plusieurs entreprises étrangères se sont installées dans différents secteurs afin d'exploiter l'opportunité du marché vierge que représente le marché algérien. Dans ce cadre, le secteur des services a été le premier à s'ouvrir à la concurrence mondiale, notamment, le secteur de téléphonie mobile qui constitue un marché concurrentiel entre les trois opérateurs présents dans le marché Algérien.

**Mobilis**, se voit contraint de consolider ses positions acquises sur le marché algérien en terme de présence, de part de marché et de notoriété en choisissant de revoir et de remettre en cause certains éléments et certains aspects de sa stratégie marketing, précisément le volet communication à partir de l'élaboration et de l'application d'une démarche de Benchmarking pour protéger sa part de marché et pouvoir être la meilleur.

### **1-La problématique :**

Notre problématique tourne autour de la question principale suivante :

***En quoi une démarche de Benchmarking servirait t-elle à l'élaboration d'une stratégie de communication réussie et efficace pour Mobilis?***

De l'analyse de la problématique ressort un certain nombre de questions secondaires, à savoir :

- **Comment mettre en pratique une démarche de Benchmarking ?**
- **Peut-on réellement opter à une démarche de Benchmarking pour élaborer une stratégie de communication propre à Mobilis, plus efficace et plus innovante que celle de ses concurrents ?**

# INTRODUCTION GENERALE

---

- **A quel point le Benchmarking influence la performance de la stratégie de communication de Mobilis?**

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

Pour consolider cette recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ✓ **Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant le suivi rigoureux d'un plan bien défini pour l'amélioration de la performance de Mobilis.**
- ✓ **Mobilis est satisfaite de l'influence du benchmarking sur la performance de sa stratégie de communication.**
- ✓ **Appliquer une démarche Benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication change l'état de Mobilis Positivement.**

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

Le but de notre recherche est de traiter un sujet aussi intéressant et passionnant que celui portant sur deux pièces maîtresses du marketing moderne à savoir le Benchmarking et la communication.

On peut conclure les objectifs de cette recherche comme suit:

- ✓ Présenter un cadre théorique spécifiant le concept du benchmarking, et l'élaboration d'une stratégie de communication.
- ✓ Répondre aux questions posées et analyser les hypothèses afin de les infirmer ou de les confirmer, et connaître l'influence du benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication.
- ✓ Savoir les points essentiels qui doivent être pris en considération pour la réalisation d'une démarche benchmarking afin d'élaborer une stratégie de communication efficace et performante.
- ✓ Donner une idée claire et précise sur le benchmarking.

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

L'importance de cette recherche réside dans l'étude du benchmarking comme outil de management apportant un avantage concurrentiel et son impact sur l'élaboration d'une stratégie de communication efficace, 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.

## **5-Raison du choix de ce sujet :**

Il y a beaucoup de raisons qui m'ont mené à choisir ce sujet :

### **Raisons personnelles:**

- ✓ Le domaine de ma spécialité : Marketing, ou l'utilisation de nouvelles techniques pour atteindre les objectifs et satisfaire la clientèle comme le benchmarking est l'un de ses axes principaux.

# INTRODUCTION GENERALE

---

- ✓ Les ambitions personnelles et l'attrait à l'étude du benchmarking et la communication.
- ✓ Sensation de responsabilité comme chercheur pour consolider les entreprises Algériennes par des études sur les activités marketing relatives au benchmarking et à la communication.

## Motifs:

- ✓ Le benchmarking est une démarche importante dans l'amélioration de la performance des entreprises.
- ✓ L'insuffisance des études sur ce sujet.
- ✓ Tenter de présenter une étude empirique sur tous les aspects de ce sujet, et l'ajouter aux autres études à la bibliothèque universitaire.
- ✓ Le manque de connaissance chez les entreprises algériennes de l'impact du benchmarking sur l'amélioration de leur performance et l'avantage concurrentiel qu'il apporte.
- ✓ L'importance de sujet surtout au changement actuel et la rude concurrence que connaît le marché algérien.
- ✓ Ce sujet nous aidera pour continuer la recherche dans la thèse de doctorat.

## 6-Les obstacles de la recherche :

Nous avons affronté plusieurs obstacles, notamment :

- ✓ La difficulté de trouver les références liées au benchmarking, ce qui nous a pris beaucoup de temps et nous a demandé un grand effort.
- ✓ La difficulté de trouver une organisation pour l'étude de cas, surtout que la nature du sujet exige ceci afin de mieux comprendre le benchmarking et son application dans le domaine de la communication.

## 7-les études précédentes :

Les études précédentes ne comportent aucun sujet sur le benchmarking au niveau de notre université, cependant, il existe des études sur l'amélioration des performances contenant des chapitres sur le benchmarking :

1. **Vincent BRONET**, « *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques* », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, septembre 2006, [www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf](http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf)
2. **Thierry SIEBENBORN**, « *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise* », Thèse de doctorat, Spécialité : Génie Industriel, Université de Savoie, 2005, [www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech.../TheseSiebenborn.pdf](http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech.../TheseSiebenborn.pdf)

# INTRODUCTION GENERALE

---

## **La méthodologie de la 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 donne un travail 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:** La communication dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie suivie par une présentation détaillée de l'organisme d'accueil : Mobilis et sa stratégie de communication, enfin une étude terrain matérialisée par une enquête par sondage auprès d'un échantillon.

**PREMIÈRE PARTIE :**

*« Le cadre théorique du  
benchmarking »*

# PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DU BENCHMARKING

---

## **Introduction :**

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

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

Cette partie comporte tous ce qui concerne le Benchmarking dans son cadre théorique, dont en présente dans un premier chapitre le Benchmarking, son historique, ses définitions, son évolution, ses objectifs et sa typologie, le deuxième chapitre, explique la démarche du Benchmarking, en présentant ses différents modèles, afin de déterminer les phases de cette démarche, et enfin nous exposerons les outils les plus utilisés pour la réalisation du Benchmarking.

# CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

## Chapitre I : Présentation du Benchmarking

Pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à se lancer dans des opérations de 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).

### Section I : Historique du Benchmarking

Le benchmarking entant que démarche ne date pas d'aujourd'hui. En effet la reconnaissance militaire, consiste à comparer la puissance de l'ennemi à sa propre force afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques, et une application très ancienne.

Deux anciennes vérités permettent de mieux comprendre le benchmarking et son rôle. 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>1</sup>. Ces mots, et tous les conseils stratégiques donnés par *Sun Tzu* peuvent s'appliquer à la guerre commerciale menée sur les marchés contemporains.

L'autre vérité nous vient des japonais, quant à eux, ont un mot pour désigner le fait de chercher à être le « *meilleur des meilleurs* » : *dantotsu*<sup>2</sup>. Cette attitude est l'essence même du benchmarking, terme emprunté aux géomètres, pour décrire ce processus proactif de recherche de la supériorité.

A la fin des années 1970, 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 cout de production de la société Xerox. Il décide alors de rendre dans la filiale étrangère Fuji Xerox, afin de se donner une nouvelle chance d'entrer de nouveau dans la compétition<sup>3</sup>, puisque de 1976 à 1982 la part du marché passe de 82% à 41%, Rank Xerox décide alors de ce comparer aux meilleurs entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers. Elle

---

<sup>1</sup> Robert C. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992, p.19

<sup>2</sup> Idem, p.19

<sup>3</sup> Nathalie COSTA « Veille et benchmarking » Ellipses Edition marketing S.A., 2008, p.75

# CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

« benchmark »), pour la logistique, L.L. Bean, distributeur d'articles de sport et VPCite, Toyota pour le pliage des toiles, American Express, Mary Kay Cosmetics, Hershey Foods, etc<sup>4</sup>.

Le succès remporté par le département fabrication dans l'identification des processus, des concurrents incita la direction de l'entreprise à appliquer le benchmarking à tous les autres départements et centre de coûts<sup>5</sup>.

Après la pratique de cette démarche par Xerox, beaucoup l'ont suivi tel que : Hewlett Packard ; Chrysler ; IBM ; Motorola ; l'ont pratiqué au plus haut niveau.

## Section II : Définitions

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

Le benchmarking est composé de 2 mots :

- bench = banc d'essai
- marking = notation

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ». Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme)<sup>6</sup>, cette traduction réduit la méthode à presque rien, le mot est traduit en français par étalon, ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer au autres<sup>7</sup>. C'est dit aussi parangonnage en franco-canadien, illustre cette pratique de l'ajustement méthodique sur son semblable<sup>8</sup>.

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

---

<sup>4</sup> Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003, p.287

<sup>5</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p. 23

<sup>6</sup> Idem, p.17

<sup>7</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.77

<sup>8</sup> Gérard LAYOLE, « 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, février2005, p.39

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

son sens<sup>9</sup>.

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<sup>10</sup>. Il ne s'agit pas d'une simple comparaison de processus ou de méthodes car cette démarche nécessite une véritable volonté de changement.

Il se rapproche de l'analyse marketing au niveau du principal objet d'étude. L'analyse marketing se propose d'étudier les besoins des clients et le benchmarking se consacre aux méthodes répondant à ces besoins, donc le benchmarking est comme a considéré 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 » )<sup>11</sup>.

La définition du Benchmarking a fait l'objet d'intéressement d'un grand nombre d'économistes, de gestionnaires et de professionnels en la matière. Chacun d'eux a proposé une définition qui peut être soit complémentaire soit apportant un nouvel aspect à prendre en compte. Parmi les multiples définitions du Benchmarking on peut distinguer :

- 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** »<sup>12</sup>.

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** »<sup>13</sup>.

### **Processus continu**

Le benchmarking se veut une remise en question constante d'amélioration des produits et des services, car les méthodes et les façons de faire évoluent rapidement.

### **Systématique**

Ce terme fait référence à une approche structurée et organisée comprenant des étapes et

---

<sup>9</sup> La presse Montréal : vendredi 22 mars 2002, Pesp 00085, Hugues Boisvert « Le Benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer », p 3, [www2.hec.ca/cicma/communications/.../lapresse22mars02benchmarking.pdf](http://www2.hec.ca/cicma/communications/.../lapresse22mars02benchmarking.pdf)

<sup>10</sup> HERMEL Laurent et ACHARD Pierre. *100 questions pour comprendre et agir:le benchmarking*. AFNOR, 2007, p3

<sup>11</sup> François JAKOBIAK « l'intelligence économique en pratique », Ed. D'organisation, 1998, p.238

<sup>12</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p.28

<sup>13</sup> Idem, p.26

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

des moyens qui permettent d'uniformiser l'analyse et de déterminer les meilleures pratiques chez des leaders.

### **Evaluation**

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, de même qu'aux systèmes et méthodes de gestion.

### **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.

Définition du **dictionnaire Webster** : Le Webster définit ainsi le mot " benchmark " : « 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>14</sup>.

Selon **J. BRILMANE** : J. Brilmane définit le Benchmarking comme « **le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation** »<sup>15</sup>

Selon Brilmane l'adoption d'un benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine, et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et même le surpasser. Le Benchmarking n'est pas la simple identification des « Best practices » mais il va au delà car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances puis celles du partenaire, et la mise en œuvre dans son organisation.

Selon **Claude DEMEURE** : (professeur en BTS, intervient également dans le cadre de la formation continue des enseignants de l'Académie de Rennes) : il s'agit de « **Analyser et de s'approprier les méthodes les plus efficaces des entreprises concurrentes ou bien des entreprises reconnues comme étant les meilleures dans un domaine donné** »<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Le Webster adresse url [www.webster.edu](http://www.webster.edu)

<sup>15</sup> Jean. BRILMAN, op.cit, p.287

<sup>16</sup> Claude DEMEURE « MARKETING » édition, Sirey, 2005, p. 87

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

Cependant ce nombre de définitions peut être une source de confusion mais en résumé on peut déduire 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<sup>17</sup>.

Pour mieux comprendre ce qu'est le benchmarking on peut le comparer à la recherche marketing et à l'analyse concurrentielle :

	<b>Recherche marketing</b>	<b>Analyse concurrentielle</b>	<b>Benchmarking</b>
<b>Objectif global</b>	Analyser les marchés, leur segmentation, l'impact des produits-services	Analyser les stratégies des concurrents	Analyser les résultats et les méthodes des meilleurs
<b>Principal objet d'étude</b>	marché Besoins explicites, Implicites et latents des clients	Les stratégies des concurrents	Les méthodes de travail les plus performantes <sup>18</sup>
<b>Champ d'application</b>	Les produits et services	Le marché et les produits	Les méthodes aussi bien que les produits
<b>Limites</b>	Porte essentiellement sur la façon dont les besoins des clients sont satisfaits	Les activités du marché	Pas de limites : benchmarking interne, concurrentiel, ou fonctionnel
<b>Sources d'information</b>	Les clients	Les analystes	Les meilleurs dans la fonction et les concurrents <sup>19</sup>

**Tableau 1** : différence entre la recherche marketing, l'analyse concurrentielle et le benchmarking.

**Source**: les deux premières lignes: Philippe DETRIE, Ed. D'organisation, 1999, p. 399.

Les trois dernières lignes : Robert C. CAMP, Ed. D'organisation, 1992, p. 205.

<sup>17</sup> Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis, p. 31,

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RHMC&ID\\_NUMPUBLIE=RHMC\\_555&ID\\_ARTICLE=RHMC\\_555\\_0028](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028)

<sup>18</sup> Philippe DETRIE « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Ed. D'organisation, 3eme édition, 1999, p. 399

<sup>19</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p. 205

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

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<sup>20</sup>. Il consiste à adapter les stratégies gagnantes des partenaires et des concurrents.

### **Section III: Evolution du benchmarking**

L' évolution de l'analyse comparative comme un outil de gestion au niveau de l'entreprise a pris quatre grandes étapes :

**«Activité comparative Statistique »**, datant des années 1950, implique l'évaluation des activités de base et les résultats tels que la manutention des matériaux ou des taux de perte dans les opérations, ou des taux de Rémunération, l'absentéisme et le chiffre d'affaires en matière d'emploi.

**«Benchmarking compétitif»** a été associé d'abord avec les tentatives faites par la société américaine Xerox pour correspondre à la qualité et la performance des concurrents japonais dans les années 1970 et au début des Années 1980.

**«Benchmarking des processus (Générique) »**, également associé à Xerox, élargit le champ du potentiel de «meilleures pratiques». Tous deux impliquent un examen détaillé de l'efficacité du processus d'affaires en particulier (par exemple, la fabrication cellulaire, opérations «juste à temps» , les compétences et la formation, le travail en équipe, de communication et de consultation) groupes de discussion à l'aide et des enquêtes, ainsi que des arrangements tels que les normes de qualité d'accréditation.

**«Benchmarking stratégique»** a émergé dans les années 1990 et étroitement associés avec les concepts de «l'organisation apprenante». Il se concentre sur les forces motrices qualitatives derrière le succès des organisations, y compris compétences de base, le leadership et la gestion du changement<sup>21</sup>.

Pour résumer, Si l'on se réfère au bilan dressé par Watson, disons que le benchmarking est jusqu'à présent passé par quatre grands stades d'évolution:

-celui concrétisant le passage d'une priorité donnée aux benchmarks à une priorité donnée à l'action, le benchmarking, Une erreur assez répandue consiste à confondre benchmark et benchmarking ; « A "benchmark" is a reference or measurement standard used for comparison . "Benchmarking" is the continuous activity of identifying, understanding and

---

<sup>20</sup> Revue « Problèmes économique » N° 2.894, MARS 2006, p.40

<sup>21</sup> Journal of European Public Policy 11: 2 April 2004, "What can 'benchmarking' offer the open method of co-ordination?" by: James Arrowsmith, Keith Sisson and Paul Marginson, p 312-313, <http://eucenter.wisc.edu/OMC/Papers/ArrowsmithetalJEPP.pdf>

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

adapting best practice and processes that will lead to superior performance»<sup>22</sup>.

La différence est donc que benchmark veut dire la mesure de la performance et benchmarking c'est l'action.

-celui concrétisant le passage d'une évaluation de performance de produits/services à une évaluation de processus; « *Le benchmarking est une recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité* ». Cette définition proposée par Camp rend compte d'une autre évolution importante du benchmarking mettant l'accent sur deux de ses particularités. La première, c'est que cette démarche est susceptible de générer un saut de performance très important pour l'entreprise pouvant s'accompagner, si besoin, d'un changement radical de certaines de ses pratiques. La seconde rappelle que l'amélioration de la performance d'une entreprise ne se limite pas à une amélioration de ses produits/services, mais inclut également celle des activités attachées, directement ou indirectement, à l'obtention de ces produits/services.

-celui concrétisant la transformation d'une évaluation exclusivement basée sur des ratios financiers vers une évaluation intégrant également des mesures en rapport avec la satisfaction des clients internes ou externes, Le benchmarking a également connu une autre évolution liée cette fois-ci à la tendance des entreprises à mieux prendre en compte les attentes de leurs clients. Des phrases telles que « le client a toujours raison » ou « c'est le client qui fixe le niveau de qualité » sont régulièrement mises en avant par toutes les pratiques actuelles de management. Balm a donc proposé de faire évoluer le benchmarking vers le Benchmarking avec un grand « B » en mettant l'accent sur la nécessité de développer des mesures comparatives qui intéressent le client interne ou externe, et ceci en plus des ratios financiers traditionnels. Cette évolution marque en tout cas la nécessité d'intégrer ce type de mesures pour évaluer les bonnes pratiques d'un processus donné.

-celui concrétisant le passage d'une évaluation comparative de processus de réalisation à celle de processus de management. Evolution plus récente encore, le champ d'application du benchmarking s'est élargi avec l'apparition du benchmarking stratégique et consistant à comparer des approches globales pouvant procurer un avantage compétitif à l'entreprise. Les éléments analysés font référence dans ce cas aux choix stratégiques en matière de gestion des compétences, de personnalisation des produits, de développement R&D, ou encore de diminution des coûts. Une bonne maîtrise et une exploitation judicieuse des ressources stratégiques doivent permettre à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel durable grâce aux produits ou services générés par ces ressources<sup>23</sup>. Cette évolution montre en tout cas que les bonnes pratiques dans un benchmarking ne se limitent plus, en reprenant la classification des processus de la norme ISO 9001, aux seuls processus de réalisation de l'entreprise, mais s'adressent également à des processus de type support et de

---

<sup>22</sup> Department of Trade and Industry, from quality to excellence, Benchmarking, p.1,

[www.dti.gov.uk/quality/benchmarking](http://www.dti.gov.uk/quality/benchmarking)

<sup>23</sup> JEAN Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert, novembre 2001, p.24

type management.

Le Point commun à ces quatre stades d'évolution, celui d'accorder une attention de plus en plus grande aux best practices, les bonnes pratiques contribuant à générer des gains de performance importants pour l'entreprise dans un délai réduit.

### **Section IV : Objectif 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.

Ensuite, le benchmarking a un réel pouvoir de motivation au sein de l'entreprise. Une fois pleinement intégré 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.

Le benchmarking apporte une légitimité aux objectifs fixés, puisqu'il les détermine sur des bases extérieures. Il mobilise des ressources pour la résolution de problèmes de base qui font obstacles au succès. Quand de nombreuses personnes de l'entreprise sont engagées dans le processus du benchmarking, c'est l'entreprise entière qui se focalise sur des objectifs appropriés<sup>24</sup>. Ce processus l'oblige donc à se concentrer, de façon productive et planifiée, sur ce qui la rendra plus performante et plus concurrentielle.

D'après un sondage mené par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company, auprès de 6323 entreprises dans 40 pays, le Benchmarking était classé au deuxième rang du «palmarès des outils les plus utilisés en 2002 et 2003» (juste après la planification stratégique)<sup>25</sup>.

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.

Ce processus d'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.

L'organisation peut, à partir de ceux-ci ; concevoir et/ou améliorer ses processus mais elle doit d'abord procéder à l'analyse et la mesure de ses propres performances. Elle doit

---

<sup>24</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p.38

<sup>25</sup> Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis, p. 29, [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RHMC&ID\\_NUMPUBLIE=RHMC\\_555&ID\\_ARTICLE=RHMC\\_555\\_0028](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028)

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

donc «s'étalonner».L'étalonnage n'est pas synonyme d'analyse de compétitivité qui et il repose sur l'analyse de chiffres, de ratios, d'indicateurs et d'autres éléments statistiques car il permet également d'identifier, d'analyser les meilleures pratiques et la manière dont elles sont réalisées d'en mesurer les écarts avec celles de l'entreprise pour pouvoir ensuite les adapter voire les transposer a l'organisation.

Le benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet<sup>26</sup> :

- 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.

### Section V : Typologie du benchmarking

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

Il existe le benchmarking quantitatif et le benchmarking qualitatif<sup>27</sup>.

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.

Dans ces premiers écrits, Robert C. Camp distinguait quatre types de benchmarking<sup>28</sup> :

- interne,
- concurrentiel,
- fonctionnel,
- générique.

---

<sup>26</sup> Jean. BRILMAN, op.cit, p.289

<sup>27</sup> Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998, p.34

<sup>28</sup> Jacques ALEXANDRE - Marc BAZINET-Isabelle BONNEAU-BLAIRE - Guy CHADEBEC -Claude CORNEC - Jean-Claude COUSIN - Jean DURAND - Jacques GAUTRON - Bernard HAVRET, Le guide du benchmarking, Éditions d'Organisation, 2003, p. 37

# CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

## Sous section I : Le benchmarking interne

Il est utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier de 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 à comparer les résultats, puisqu'ils s'appliquent au même secteur, à lier les contacts et à réaliser les visites. L'adaptation est également facilitée, puisqu'elle porte sur le même métier.

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.

En théorie, toutes les entreprises devraient l'avoir pratiqué, mais en réalité cela soulève des problèmes psychologiques délicats, et il est bon de mettre en œuvre une telle démarche de manière positive en demandant, par exemple à chaque site d'indiquer ses points forts pour que chacun soit champion dans un domaine et contribue au progrès commun<sup>29</sup>.



Figure 1. Le processus du Knowledge Management.

<sup>29</sup> Jean. BRILMAN, op.cit, p.289

# CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

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>30</sup>.

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.

## **Sous section II : Le benchmarking concurrentiel**

Il s'agit ici de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché.

Le benchmarking concurrentiel suppose l'obtention de données de toute sorte, d'informations, de renseignements si bien qu'il peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle<sup>31</sup>. L'analyse de la concurrence va donc s'imposer, et avec elle l'analyse des stratégies des concurrents.

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>32</sup>.

En effet le benchmarking concurrentiel suppose que l'on ait déterminé un ensemble d'entreprises du même secteur auxquelles on souhaite pouvoir se mesurer ; ce sont les entreprises qui vont nous servir d'étalon.

---

<sup>30</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, [www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf](http://www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf)

<sup>31</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.87

<sup>32</sup> Jacques GAUTRON, op.cit, p. 38

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

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.

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 qui éprouve déjà des difficultés à la partager au sein même de sa structure et qu'il est bien entendu que transmettre des informations à ses concurrents directs est difficile à envisager. Dans cet esprit, il faut également prévoir la possibilité qu'il y aurait à obtenir un contrat de benchmarking avec une entreprise concurrente qui utiliserait une stratégie de fausse information afin d'induire en erreur, ce qui cette fois-ci serait très dangereux<sup>33</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, qui trouve toujours ses limites dans la confidentialité. Ce qu'on appelle parfois benchmarking concurrentiel n'en est pas vraiment si les concurrents n'opèrent pas sur la même zone d'achalandage, ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finals<sup>34</sup>.

Il y a une façon pour qu'une entreprise réussisse à faire un benchmarking avec un concurrent direct. C'est l'assistance d'un consultant qui joue le rôle d'un tiers, car il peut garantir la confidentialité et l'anonymat des informations.

### **Sous section III : Le benchmarking fonctionnel**

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>35</sup>.

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 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.

On trouve de nombreux exemples dans les domaines de la chimie/pharmacie, de l'énergie, de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications.

---

<sup>33</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.89

<sup>34</sup> Jacques GAUTRON, op.cit, p. 38

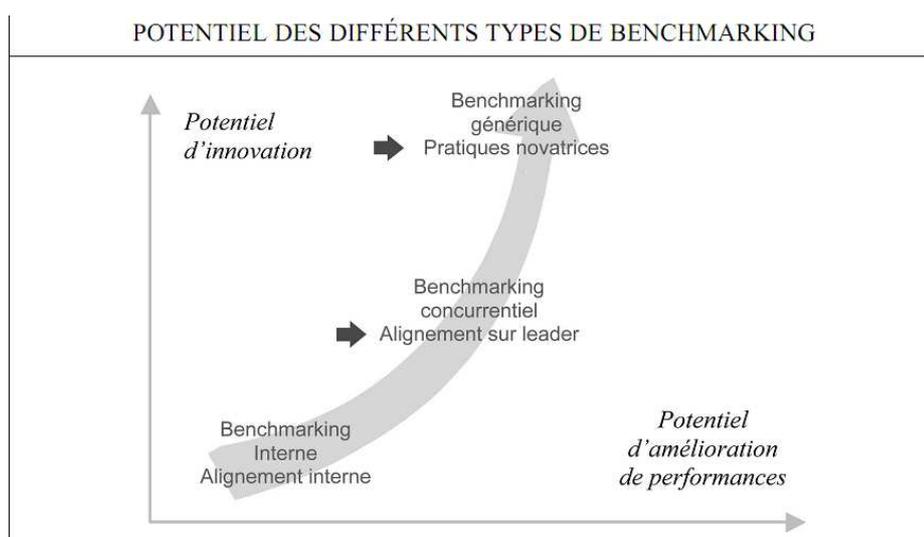
<sup>35</sup> HERMEL Laurent, op.cit, p .152

## Sous section IV : 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 ; 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.

Dans les années 1990, quelques entreprises avaient des positions de n° 1 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.

L'avantage, bien entendu, est que le benchmarking ne concerne pas la concurrence et donc qu'il ne peut être que source d'idées innovantes ; ceci est de plus souvent réciproque<sup>36</sup>.



**Figure 2.** Potentiel des différents types de benchmarking<sup>37</sup>.

Ainsi nous pourrions dire que le benchmarking générique est l'objectif suprême à atteindre. Cela ne veut cependant pas dire que les autres types de benchmarking sont à négliger ; les entreprises qui servent de référence en termes de benchmarking générique poursuivent le

<sup>36</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.93, 94

<sup>37</sup> Revue française de gestion, Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances, Jean Claude TARONDEAU, Xavier MESNARD, 2003, p. 249, [www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_147\\_0247](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_147_0247)

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

benchmarking interne et le benchmarking fonctionnel tout comme elles utilisent le benchmarking concurrentiel. Dans tous les cas, l'objectif est toujours l'amélioration de la performance.

Nous présenterons dans ce tableau les différents types du Benchmarking, l'objectif visé par chacun, la situation dans laquelle il peut être utilisé, les partenaires qu'il engage et enfin ces avantages et ces inconvénients :

Type de benchmarking	objectif	partenaires	utilisation	avantages	inconvénients
<b>INTERNE</b>	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	A l'intérieur de son propre organisation	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	Les informations à partager sont facilement accessibles. Elles restent en interne Le partage de la même culture facilite la transposition des solutions identifiées. La mise en pratique de celles-ci permet des gains de performances immédiats. Ce type de Benchmarking peut se mettre en place rapidement.	Les Informations sont partielles elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprise et du groupe. Les informations peuvent aussi être aussi parcellaires, tronquées et/ou orientées, chacun voulant protéger les intérêts de son service ou les siens propres. Il existe aussi un risque d'autosatisfaction voire de consanguinité intellectuelle.
<b>EXTERNE concurrentiel</b>	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	Concurrents directs	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.	Les partenaires sont très faciles à identifier. Ils sont en général fortement motivés. Il met rapidement en évidence tous les écarts de performances entre les concepts, méthodes, outils,	Le partage des informations est limité. Elles sont parfois laborieuses à collecter. Il y a peu de véritables révélations. Il y a le risque de perdre des informations sensibles et de

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

				processus produits, services de l'organisation et ceux des concurrents.	révéler des processus critiques. Enfin les autres agents économiques, s'ils sont informés des risques d'imaginer qu'il y a des possibilités d'ententes
<b>fonctionnel</b>	Analyser et comparer ses propres fonctions concurrentes avec des fonctions similaires	Organisation leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité	Identifier et documenter les processus reliés aux performances	Les partenaires sont relativement faciles à identifier. Les informations sont aisément accessibles. Les solutions identifiées sont facilement adaptables. C'est un Benchmarking porteur d'innovations	Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. Le risque est de privilégier l'analyse quantitative et de négliger le facteur humain
<b>organisationnel</b>	Améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation	Organisation leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité	Mettre en relief les insuffisances et dysfonctionnements internes	Forte remise en question de la culture de l'organisation. Il permet d'adapter l'organisation à un contexte de forte compétitivité et de concurrence exacerbée	Il se limite souvent à la gestion administrative. Il se heurte à une forte résistance au changement
<b>Des processus</b>	Analyser et adapter les processus critiques sachant qu'à chaque processus correspond	Organisations leader dans le secteur d'activité	Mettre en évidence le spécificité de certaines opérations du processus critique	Il permet l'identification rapide des facteurs clés de succès. Il favorise les sauts de performance	Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. L'adaptation et le transfert sont parfois difficiles par manque de savoir-faire

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

	des entrées et des sorties mesurables				
<b>générique</b>	observer, analyser, comparer les meilleurs pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires	Organisations leaders dans des secteurs d'activité différents	la découverte de nouveaux niveaux de performances favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles	Le benchmarking générique semble être la méthode non seulement la plus productive et la plus créative. Mais aussi la plus efficace. Il fait découvrir et crédibilise de nouveaux niveaux de performances. La découverte de nouveaux environnements favorise l'ouverture d'esprit et fait disparaître de nombreux a priori. Il déclenche des sauts de performance et des innovations de rupture	Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. Ils sont souvent sollicités et doivent trouver un intérêt réel pour établir un nouveau partenariat. Il y a parfois des difficultés pour comprendre l'organisation partenaire et pour adapter et transférer certains processus.
<b>stratégique</b>	Analyser et adapter les stratégies gagnantes	Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader	Faciliter l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique	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	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
<b>coopératif</b>	Etre le meilleur et le rester	Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie à long	C'est la suite logique d'un benchmarking stratégique	C'est une remise en question permanente. Une mutualisation de l'information et de nombreuses autres	Les partenaires sont quasiment impossibles à identifier s'il n'existe pas un partenariat préalable. Les partenaires d'autre

## CHAPITRE I : PRESENTATION DU BENCHMARKING

---

		terme fructueuse		ressources. C'est l'ultime étape du processus de benchmarking. C'est aussi la plus aboutie et la plus créatrice de valeur et de profits ; c'est la voie royale.	benchmarking sont difficiles à convaincre
--	--	------------------	--	---	---

**Tableau 2** : les différents types de benchmarking<sup>38</sup>.

**Source** : Fabien LEPOIVRE, Benchmarking concept et méthodologie, NEVAOCONSEIL, 2005, p.16.

En somme il existe différents types de benchmarking et c'est à l'entreprise de choisir lequel parmi ses derniers lui convient le plus, en terme du niveau d'ambition, le temps disponible et les résultats recherchés, dire qu'un type de benchmarking vaut mieux qu'un autre n'est pas concevable car tout dépend de la situation qui à été déterminée lors de l'analyse de l'entreprise ; ce peut être l'organisation en elle-même auquel cas tout va reposer sur les analyses des fonctions, ce peut être le produit en lui-même ou le service qui devient inadapté, ce peut être encore l'entreprise qui n'a pas du renouveler l'ensemble des services et une comparaison en interne pourra alors permettre d'y remédier.

---

<sup>38</sup> Fabien LEPOIVRE, NEVAOCONSEIL V02/2005, Benchmarking concept et méthodologie, p.16, [www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking\\_03022005.pdf](http://www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking_03022005.pdf)

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

### Chapitre II : 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.

#### Section I : Les modèles du benchmarking

Il existe de nombreuses méthodes pour la mise en place d'une démarche benchmarking mais qui ne diffèrent que par les détails. On citera les méthodologies qui sont universellement reconnues.

L'entreprise **Motorola**, annonce par exemple utiliser un modèle à 5 étapes (Tableau 3) pour l'ensemble de ses démarches de benchmarking.

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

**Tableau 3.** Une démarche de Benchmarking à 5 étapes (**Motorola**).

Pour **Bristol-Myers** ou **Baxter International**, la démarche correspond à l'enchaînement de 7 étapes (Tableau 4).

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

**Tableau 4.** Une démarche de Benchmarking à 7 étapes (**Bristol-Myers et Baxter**)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, septembre 2006, p.59, [www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf](http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf)

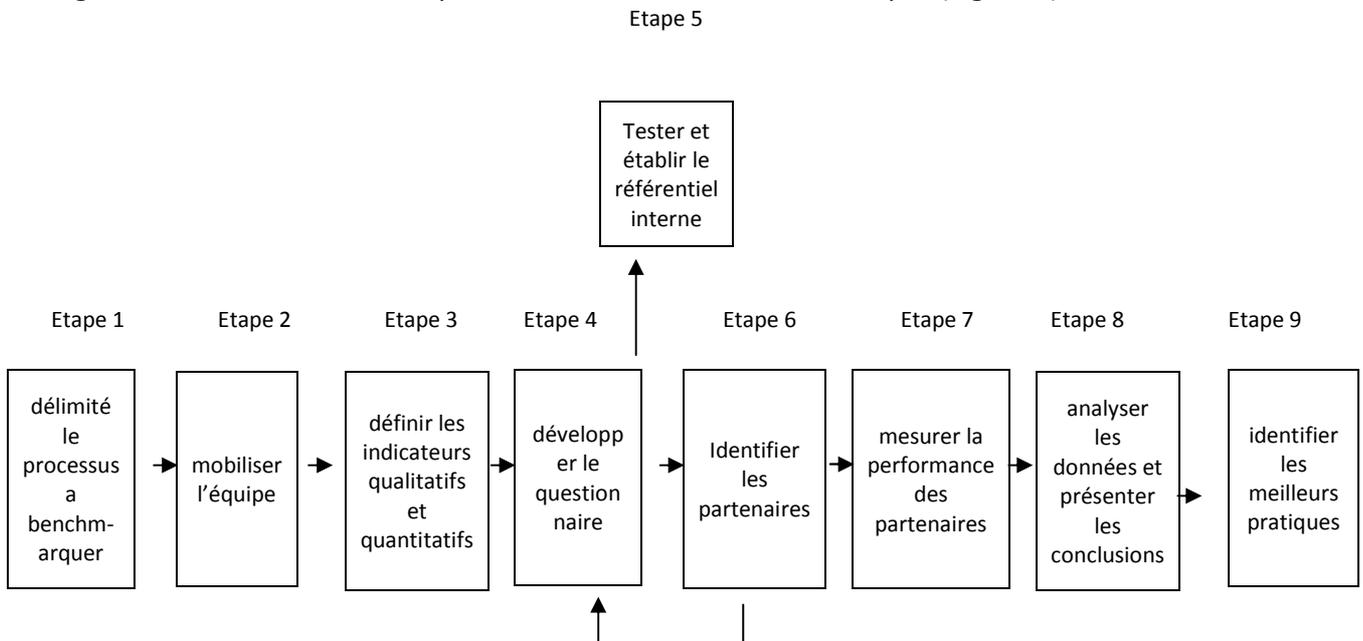
## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

L'entreprise **AT&T**, se base quant à elle sur un modèle à 9 étapes (Tableau 5).

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

**Tableau 5.** Une démarche de Benchmarking à 9 étapes (**AT&T**).

Même nombre d'étapes également pour le **cabinet Ernst & Young** qui précise également les retours arrière possibles entre certaines de ces étapes (Figure 2).



**Figure 3.** Une démarche de benchmarking à 9 étapes<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Vincent BRONET, op.cit, p. 60

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Pour **Renault**, la démarche comporte 10 étapes (tableau6):

Etapes	Description
1	Déterminer le processus à benchmarquer
2	Connaitre et décrire dans le détail son propre processus
3	Constituer l'équipe de travail avec les acteurs concernés par le processus (une étude benchmarking ne se fait jamais seule!)
4	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
5	Préparer et envoyer le questionnaire de benchmarking aux partenaires à l'avance
6	Visiter le partenaire, toujours faire un compte rendu de la visite
7	Vérifier les résultats obtenus
8	Analyser les écarts, fixer les objectifs, sélectionner les meilleurs processus et les adapter à son activité
9	Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter
10	Et recommencer

**Tableau 6.** Une démarche de benchmarking à 10 étapes<sup>3</sup>.

**Robert C. Camp**, directeur à **Xerox** et qui est à l'origine du Benchmarking, distingue Pour sa part 12 étapes dans la démarche. (tableau7).

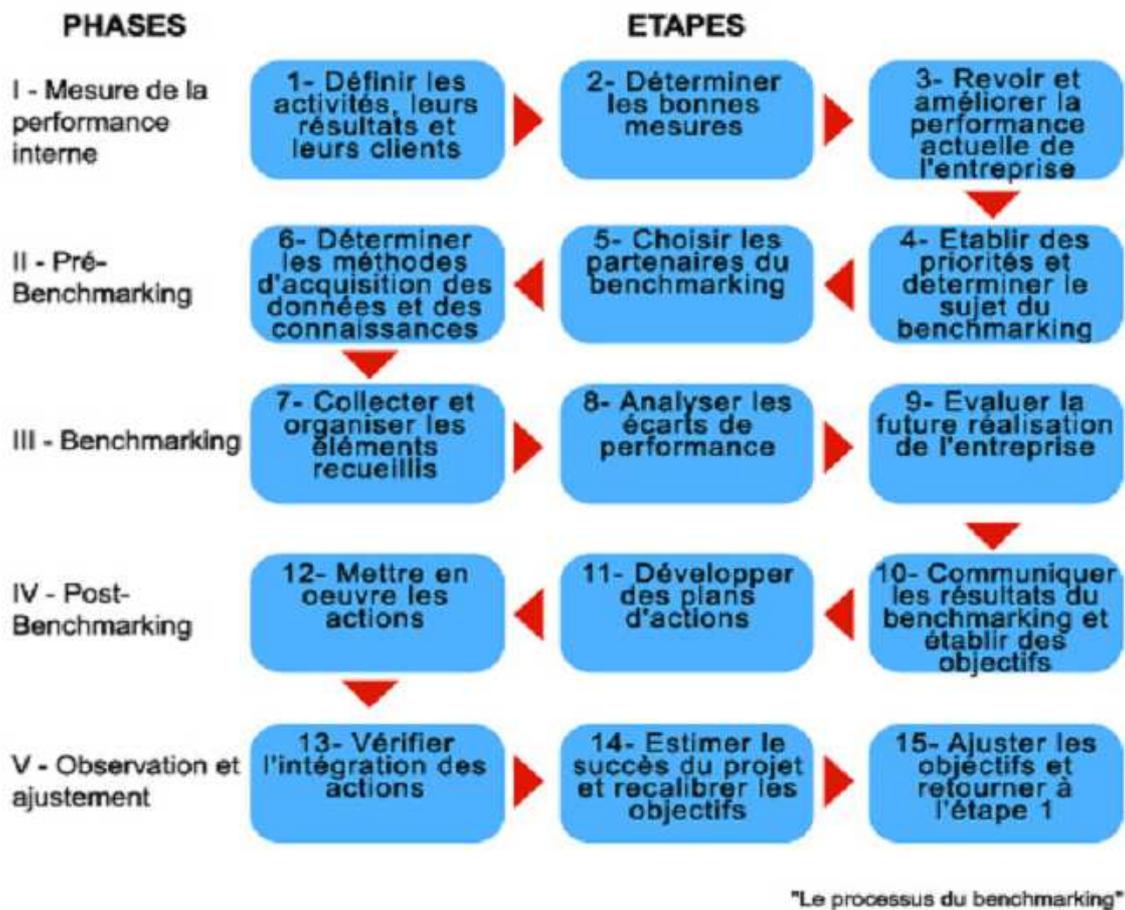
Etapes	Description
1	Décider les sujets sur lesquels le Benchmarking peut porter
2	Identifier les entreprises à comparer
3	Déterminer la méthode de collection des données et recueillir les données
4	Déterminer les écarts de performance
5	Estimer les futurs niveaux de performance
6	Communiquer les résultats 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

**Tableau 7.** Un processus de Benchmarking à 12 étapes (pour **Rank Xerox**).

<sup>3</sup> Jean. BRILMAN, op.cit, p.291

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Pour **Balm** enfin, une démarche de benchmarking est composée de 15 étapes (Figure 2).



**Figure4.** *Le benchmarking en 15 étapes*<sup>4</sup>.

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.

### Section II : Les phases du benchmarking

Il existe, comme nous l'avons vu, de nombreux modèles de benchmarking. Tous ont toutefois en commun d'inclure des étapes semblables, les différences entre eux résultant généralement de la décomposition de certaines de ces étapes en sous-étapes et/ou de l'ordre d'exécution de ces étapes. Le benchmarking ne doit en effet pas être vu comme un projet à exécution unique, mais bien comme un processus constitué d'un ensemble de phases

<sup>4</sup> Vincent BRONET, op.cit, p. 61

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

---

dont on doit respecter l'enchaînement de ces étapes.

Les méthodologies de R.C CAMP et de Gerald J.BALM sont universellement reconnues. D'après ces deux approches et des recherches récentes se distingue une démarche en cinq phases, nécessaires au succès de ce processus.

La phase de diagnostic n'est pas du Benchmarking, mais un pré requis indispensable à toute démarche. Il permet de recommander des axes d'améliorations avec une mise en œuvre immédiate. Il met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation qui permettront de définir l'objet du Benchmarking et d'identifier les benchmarks eux-mêmes.

### La phase de planification :

Il s'agit de planifier les recherches, en suivant les étapes suivantes<sup>5</sup>:

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

L'identification de l'objet de benchmarking est l'une des phases les plus difficiles du processus. Il faut tout d'abord clarifier les missions de chaque département ou fonction, en fixant leurs objectifs, ensuite évaluer les résultats réalisés.

Le processus de sélection des partenaires qui vont servir comme des benchmarks, consiste à déterminer une base de comparaison pour les entreprises du secteur, mais les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking car leurs méthodes ne sont pas nécessairement les meilleures et ne valent pas la peine d'être imitées.

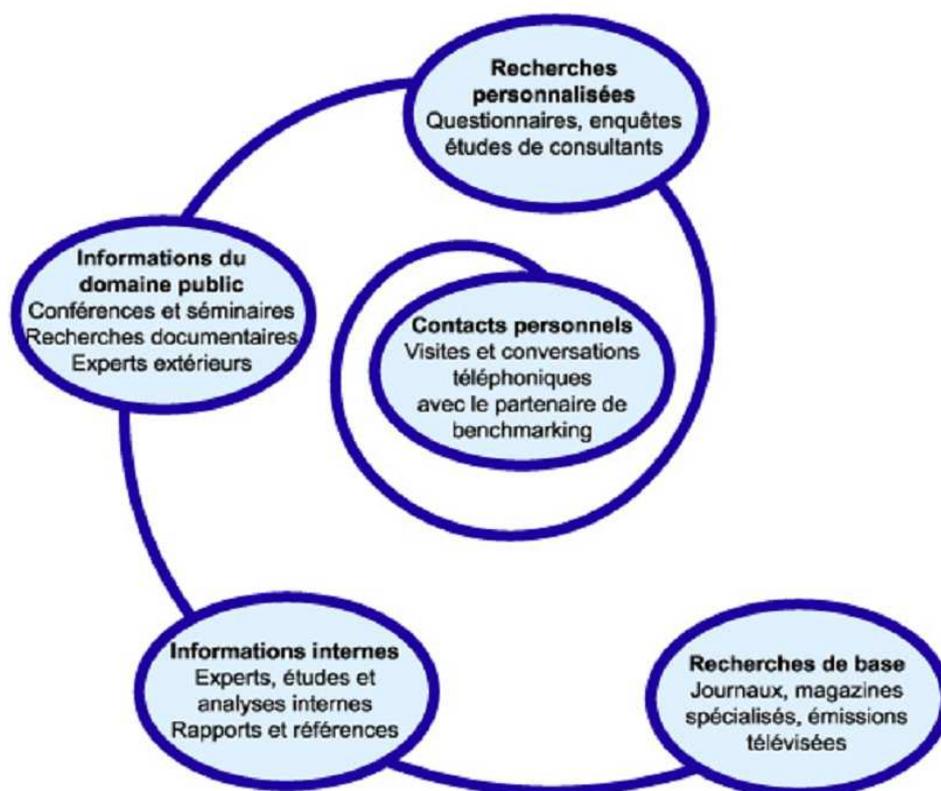
Il faut cependant s'assurer d'une chose : que la comparaison soit possible, que le taux de satisfaction des clients et les caractéristiques de la manutention du matériel soit comparable ; dans la mesure du possible il est souhaitable que l'enquête du benchmarking se déroule hors secteur de l'entreprise.

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

La figure suivante représente un exemple de hiérarchisation des données collectées (données générales et peu coûteuses) :

---

<sup>5</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p. 31



**Figure 5.** Hiérarchisation de la collecte des données<sup>6</sup>.

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.

### La phase d'analyse :

Cette phase consiste essentiellement en :

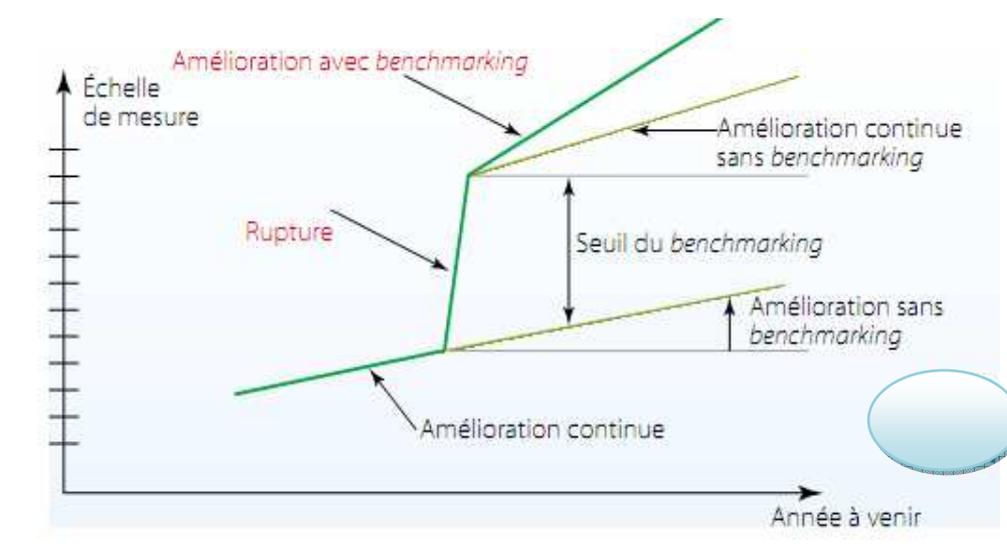
- la détermination de l'écart
- la fixation des futurs niveaux de performance

Au niveau de cette étape du processus, les données ont été déjà recueillies, il faut donc les analyser et les comparer aux données internes. Ces comparaisons vont révéler un écart concurrentiel, positif ou négatif, cet écart mesure la différence entre les performances du département et celles des meilleurs. L'écart peut être de type qualitatif, s'il propose une possibilité d'amélioration des méthodes, et quantitatif pour les indices de performances<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, LE BENCHMARKING (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE EN PLACE, 2003, p.17, [http://www.3ie.fr/nouvelles\\_technologies/etude/etude\\_Le\\_Benchmarking\\_Analyse\\_comparative\\_Concept\\_et\\_mise\\_en\\_place.htm](http://www.3ie.fr/nouvelles_technologies/etude/etude_Le_Benchmarking_Analyse_comparative_Concept_et_mise_en_place.htm).

<sup>7</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p.107



**Figure 6.** *Le potentiel d'amélioration du benchmarking*<sup>8</sup>.

L'analyse de l'écart concurrentiel doit permettre la détermination du niveau de performance de l'entreprise par rapport à celui des concurrents, ce résultat est utilisé ensuite pour projeter dans l'avenir les niveaux de performance de l'entreprise, et ceux des meilleurs, et de savoir c'est cet écart va se creuser, se combler ou rester le même.

A travers cette étape, l'entreprise cherche à combler l'écart et parvenir à des résultats compétitifs.

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

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 ; par exemple comprendre l'écart au niveau des coûts unitaires de fabrication, au niveau des coûts des prises de commandes, ou encore au niveau des coûts par facture. Pour cela 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 (on pourra toujours, s'il y en a besoin, remonter aux données chiffrées). 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

<sup>8</sup> Revue TECHNOLOGIE n° 117, « Le benchmarking au service de la performance », janvier-février 2002, p. 11

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

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. C'est d'autant plus nécessaire que certaines études de benchmarking ont révélé des écarts allant jusqu'à 50%.

La courbe en « Z » est divisée en trois parties : avant, pendant et après l'étude.

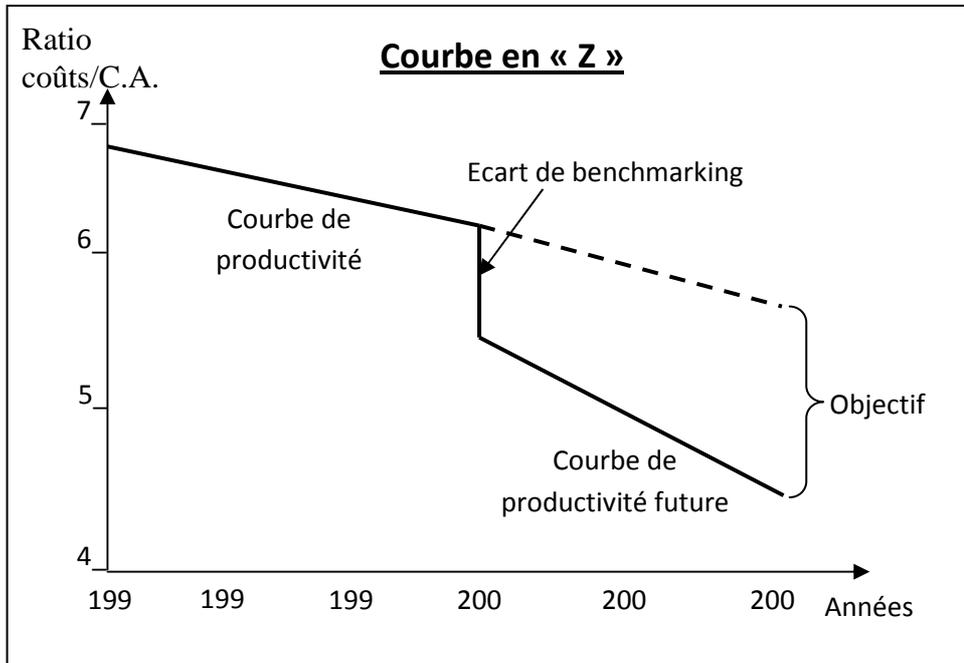


Figure7. La courbe en « Z »<sup>9</sup>.

### *La courbe de productivité moyenne*

C'est la première partie de la courbe, elle 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.

### *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.

<sup>9</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p.133

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

---

### *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.

### **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.

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 prévisions et projections en fonction des informations qu'elle ne cesse de collecter et d'analyser<sup>10</sup>.

Pour mieux comprendre l'écart, on peut faire la distinction entre les mesures d'ordre tactique et les mesures d'ordre stratégique qu'il faut prendre pour combler cet écart :

### *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.

### *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

---

<sup>10</sup> Enquête en pratique Groupe B01, Introduction au BENCHMARKING: des comparaisons inter-entreprises 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)

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

---

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.

### 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>11</sup>.

Cette étape se réalise à travers les démarches suivantes :

- communication des résultats de benchmarking et les faire accepter.
- établir les objectifs fonctionnels.

L'acceptation des résultats est une étape importante du processus de 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.

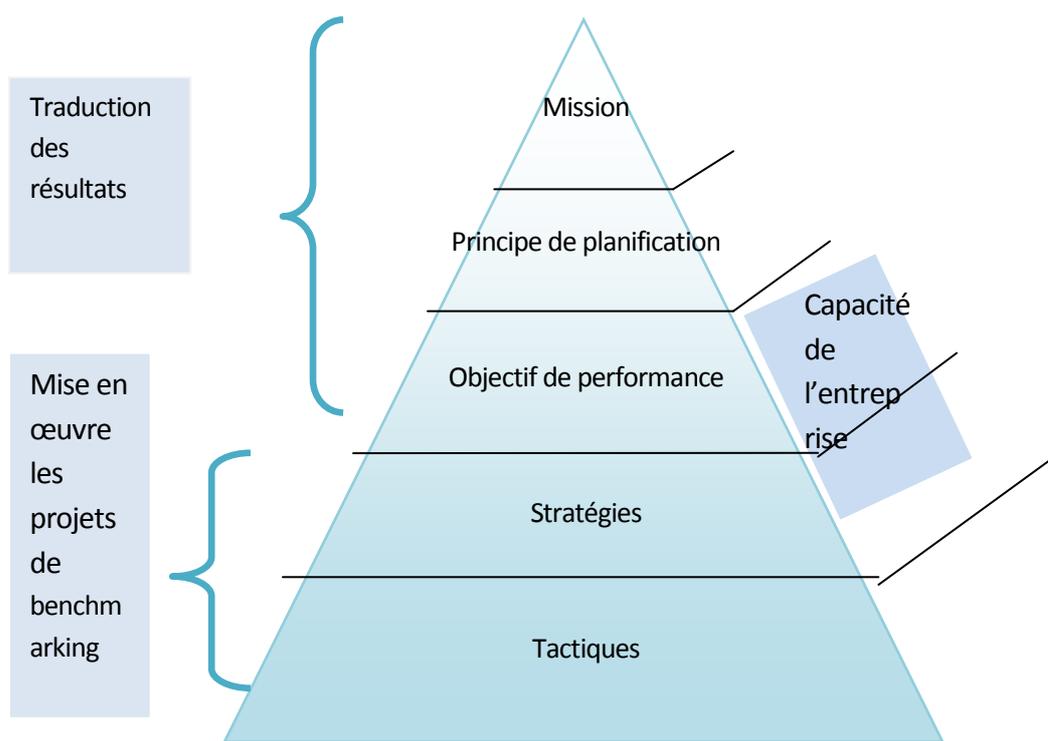
Une communication efficace préparée en plusieurs phases, il faut d'abord déterminer la cible et ses besoins, puis sélectionner les méthodes de communication les plus adaptées, et en fin, organiser la présentation des résultats pour la meilleure compréhension possible.

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 :

---

<sup>11</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p. 33



**Figure8.** *Processus de fixation des objectifs et de planification des actions*<sup>12</sup>.

L'opportunité apportée par le processus de benchmarking implique de nouvelles réorientations stratégiques de la fonction considérée et/ou l'entreprise dans son ensemble, c'est pourquoi la méthode suivie, les résultats obtenus, et les orientations proposées, doivent être communiquées et expliquées à la fois à tous les échelons de l'encadrement et au personnel d'exécution concernée.

### 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 les benchmarks.

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 elle-même, il faut donc procéder à une analyse de faisabilité et mettre en lumière, tous les obstacles à l'implantation, d'une nouvelle méthode.

<sup>12</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p. 151

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

- Le 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.

### 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>13</sup>.

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

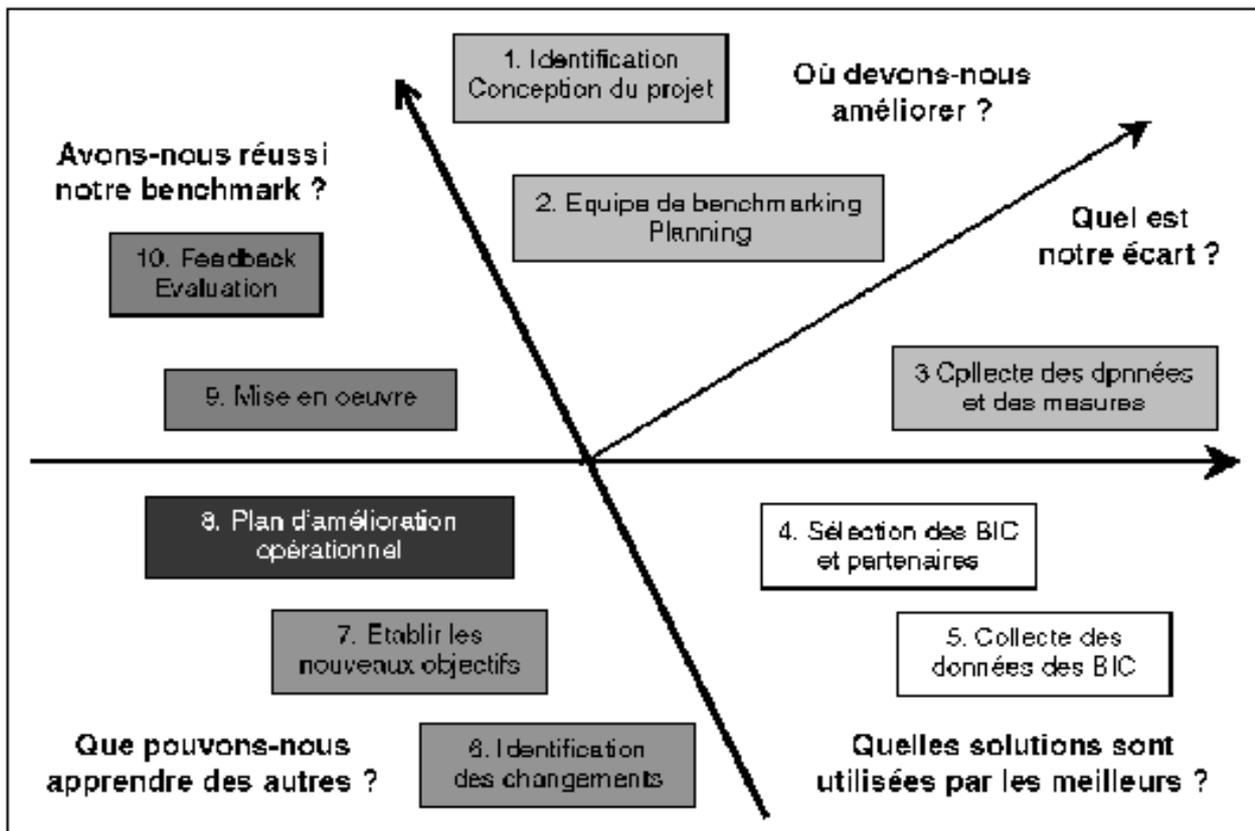


Figure 9. Benchmarking, les différentes phases<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p. 34

<sup>14</sup> Marc Belaiche, Benchmarking - Processus détaillé, 01 juin 2003,

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

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

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

Réaliser une étude de benchmarking ne consiste pas uniquement en la rédaction d'un rapport mais en tous les éléments qui interviennent dans la mise en application des résultats de l'enquête. Il faut entre autres convaincre ses interlocuteurs des bénéfices qu'ils pourront retirer s'ils retiennent les propositions. Il s'agit donc d'expliquer la démarche entière qui a menés aux conclusions afin qu'elles soient comprises et acceptées.



**Figure 10.** Les différentes phases du benchmarking selon R.C.CAMP<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Robert C. CAMP, op.cit, p. 32

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

---

Cette méthode de Benchmarking peut être considérée comme la plus adaptée et la plus complète car elle a permis et ces adopteurs de réaliser des résultats excellents sur tous les niveaux benchmarkés.

Par ailleurs la réalisation d'une démarche benchmarking ne se limite pas juste à la mise en place de ce processus mais suppose que des facteurs éthiques et juridiques soient respectés pour que la procédure soit réussie.

Le benchmarking, se plaît-on à répéter, ne devrait pas être une entreprise de copiage et d'espionnage. La réalité toutefois c'est qu'on est toujours à l'affût de la concurrence et de l'innovation. La réalité également c'est que pour cibler les «Best in Class», il faut enquêter et analyser profondément.

Il existe plusieurs aspects juridiques qu'il faudra prendre en considération dès le départ de la démarche de benchmarking .en voici les principaux<sup>16</sup>:

- 1) des lois anti-monopole,
- 2) des secrets de commerce et
- 3) de la propriété intellectuelle.

### LOIS ANTI-MONOPOLE

le but des lois antitrust est généralement, partout dans le monde, le même, savoir préserver et favoriser la concurrence et assurer aux consommateurs des prix compétitifs et un choix dans les produits ; Le benchmarking est donc la voie privilégiée pour l'échange d'information sur tous sujets<sup>17</sup>. Par voie de conséquence, les dispositions des lois anti-monopole qui régissent l'échange d'information vont pareillement s'appliquer à l'information échangée dans le cadre d'une relation de benchmarking.

### SECRETS DE COMMERCE

Le secret de fabrication, c'est un savoir ou une expertise particulière à une entreprise, non protégée par brevet ou dessin industriel, et qui tient sa valeur de sa non-divulgateion. Dans le cadre d'une relation ouverte de benchmarking, ce type de «propriété» ne devrait pas créer trop de difficulté<sup>18</sup>. En effet, le secret de commerce aura généralement fait l'objet d'un protocole d'accès «serré» aux termes duquel la partie à laquelle est divulguée l'information s'engage à maintenir celle-ci confidentielle et à ne pas l'employer pour d'autres fins que celles spécifiées.

---

<sup>16</sup> Laurent CARRIERE, Leger Robic RICHARD, « LE BENCHMARKING: QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES ASPECTS ÉTHIQUES ET JURIDIQUES DE L'ÉTALONNAGE INDUSTRIEL », 1994, p 4. [www.robic.ca/publications/Pdf/144-LC.pdf](http://www.robic.ca/publications/Pdf/144-LC.pdf)

<sup>17</sup> Idem, p 9.

<sup>18</sup> Ibidem, p 12, 13.

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

---

### PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Lorsque l'on compare et qu'on «ramène à la maison» des procédés, produits ou techniques, il faut bien s'assurer que ceux-ci ne sont pas autrement couverts par une de ces lois. Cela est particulièrement vrai lorsqu'un produit est acheté à l'extérieur du pays et qu'en cet endroit il n'est apparemment pas protégé ou protégeable<sup>19</sup>. Dans le cadre d'un benchmarking ouvert, des formulaires ou programmes d'ordinateur, ceux-ci devront toujours être vérifiés quant à leur provenance ou utilisation.

### Section III : les outils du benchmarking

Différents outils sont actuellement proposés pour aider l'entreprise à réaliser les différentes phases d'un benchmarking. Pour présenter ces outils, nous nous appuyons ici sur une étude menée en Mars 2001 par le laboratoire **LaRePe** de l'Université du Québec<sup>20</sup>. Les évaluations proposées par ces outils couvrent aussi bien des pratiques de l'entreprise (leadership, politique et stratégie, attention accordée aux clients et au marché, gestion des ressources humaines, gestion des ressources et de l'information) que des résultats de performance obtenus par l'entreprise (performance procédés, satisfaction des clients, satisfaction du personnel, performance des partenariats et des fournisseurs, résultats financiers, etc.).

Au final, cette étude du **LaRePe** identifie et analyse trois catégories d'outils disponibles pour mettre une démarche de benchmarking:

Les outils de benchmarking introductifs, les outils intermédiaires et les outils mondiaux.

-*Les outils introductifs* permettent d'initier l'entreprise à la démarche de benchmarking. A partir d'une analyse comparative avec d'autres entreprises, ces outils se limitent à délivrer quelques résultats commentés sur les différences observées, mais sans délivrer de recommandation précise à l'entreprise pour améliorer sa performance.

-*Les outils intermédiaires* 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.

-Enfin, *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.

---

<sup>19</sup> Ibidem, p 17.

<sup>20</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, [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/15110/8/F2105231009\\_F10923033\\_45\\_rapport\\_benchmarking.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/15110/8/F2105231009_F10923033_45_rapport_benchmarking.pdf).

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

### Sous section I : Les outils introductifs

Les outils de cette catégorie permettent à l'entreprise de comparer ses résultats avec ceux d'autres entreprises d'un groupe témoin.

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

**Tableau 8.** Les avantages et les inconvénients des outils introductifs<sup>21</sup>.

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 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).

<sup>21</sup>Idem, p.14

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

### Sous section II : Les outils intermédiaires

Les outils de cette deuxième catégorie permettent à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses afin de déterminer les actions correctives appropriées. Ces entreprises ne cherchent pas nécessairement une position de leader sur leur marché, mais sont intéressés par une démarche d'amélioration continue de leur performance. Les pratiques qui sont évaluées ne sont donc pas nécessairement celles qu'utilisent les entreprises de classe mondiale (best in class).

L'enquête révèle que parmi les trois 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.

Outils	Avantages	Inconvénients
Benchmark Index	Contenu relativement complet, comprenant les principales dimensions de l'entreprise	Doit être enrichi par l'ajout de commentaires et de recommandations
BOGI version	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	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)
PDG <sup>MD</sup>	Évaluant comparative des pratiques et des résultats qui en découlent Simple d'utilisation Orientation claire des actions à entreprendre	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

Tableau 9. Les outils intermédiaires de benchmarking<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Ibidem, p.15

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

### Sous section III : Les outils mondiaux

Les outils de cette dernière catégorie s'adresse aux seules entreprises qui cherchent à identifier des pratiques exemplaires visant à amener leur performance à un niveau de classe mondiale.

Outils	Avantages	Inconvénients
<b>Programmes nationaux de qualité</b>	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	Critères peu normatifs et ne recommandent pas l'utilisation de pratiques spécifiques qui pourraient conduire à l'excellence de l'organisation
<b>PROBE</b>	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	Absence de la dimension financière de l'entreprise Évaluations uniquement qualitatives
<b>BOGI - version</b>	couvre la quasi-totalité des domaines approfondie de la gestion Propose des pratiques exemplaires sur la gestion de l'innovation	Évaluations uniquement qualitatives Ne distinguent pas les pratiques et les résultats Outil incomplet puisqu'il est orienté exclusivement sur la gestion de l'innovation

**Tableau 10.** Les outils mondiaux de benchmarking<sup>23</sup>.

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.

<sup>23</sup>Ibidem, p.17

### Chapitre III : facteurs critiques du succès, avantages et limites du benchmarking

Comme toute opération générant des changements plus ou moins importants, le benchmarking ne doit pas être une opération ponctuelle, mais un effort continu sur une période assez longue pour que l'on puisse juger de ses résultats, dans ce chapitre on va voir les conditions et les facteurs clés du succès d'une opération de benchmarking ainsi les avantages et les limites de cette démarche.

#### Section I : facteurs critiques du succès d'une démarche de benchmarking

Dans son ouvrage, Robert. C. CAMP, donne une liste un peu trop importante de facteurs critiques de succès, un des facteurs essentiels de la réussite d'un processus de benchmarking, c'est la mobilisation de l'encadrement<sup>1</sup>. La participation à l'encadrement 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. L'encadrement doit donc non seulement comprendre le plan du benchmarking et ses résultats potentiels, mais aussi contribuer à écarter les obstacles qui ne manqueront pas de surgir.

Selon Robert C.CAMP, Les facteurs de succès s'une opération de benchmarking sont<sup>2</sup> :

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

François JAKOBIAK, dans son ouvrage, lui semble préférable de traiter la liste de Robert C.CAMP en la décomposant en deux sous groupes distinctes conduisant à :

---

<sup>1</sup> Robert C.CAMP, op.cit, p 42

<sup>2</sup> Idem, p 44

- cinq facteurs critiques de succès ;
- cinq actions ou attitudes de base pour maîtriser ces facteurs critiques.

### FACTEURS CRITIQUES <sup>3</sup>:

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

### ACTION OU ATTITUDES DE BASE <sup>4</sup>:

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

Sans doute en remarque que, parmi les cinq facteurs critiques de succès cités, deux sont tout à fait familiers aux spécialistes de la veille technologique :

- mobilisation active de l'encadrement ;
- ouverture aux idées nouvelles, à la créativité, à l'innovation.

Ces facteurs critiques de succès représentent l'avantage de faire apparaître ce qui est essentiel dans l'approche globale de la méthode.

Pour toute entreprise qui commence à faire du benchmarking, il est utile de connaître les freins et les pièges les plus courants car ceux-ci peuvent être fatals à l'effort de benchmarking.

Philippe DETRIE a conclu les facteurs d'échec du benchmarking comme suit :

- fausse information ou trop plein d'information.
- manque de suivi dans le retour d'information.
- manque de cadre de référence commun aux acteurs.
- négligence des ressources.
- manque de synergie entre acteurs<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> François JAKOBIAK, op.cit, p 246

<sup>4</sup> Idem, p 247

<sup>5</sup> Philippe DETRIE, op.cit, p 401

Une mauvaise communication constitue probablement un frein majeur au bon déroulement du benchmarking. Sans partage du projet et des résultats, la démarche risque de s'essouffler rapidement et le retour sur investissement peu perceptible.

### **Section II : Avantages et limites du benchmarking**

Comme toute démarche opérationnelle le benchmarking a des avantages et des limites pour sa réalisation, on commence par les avantages, puis, on va voir les limites de cette démarche. et pour éviter les pièges de cette pratique on va voir le code de conduite européen du benchmarking.

#### **Sous section I : Les avantages du benchmarking**

Le Benchmarking est considéré par certaines entreprises pionnières comme un outil stratégique incontournable et il est utilisé en permanence par ces organisations ; En effet, le Benchmarking est un moyen d'exploiter au maximum, de façon rationnelle et efficace les informations collectées pour en faire un usage offensif et stratégique.

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 Co-pétition.

Le Benchmarking permet de <sup>6</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.
- Améliorer la satisfaction des clients.
- Réduire les temps de retour sur investissements.
- Améliorer l'utilisation et l'efficacité des ressources de l'organisation.
- Augmenter la productivité.
- Réduire les coûts.

---

<sup>6</sup> Fabien LEPOIVRE, op.cit, p.18

- Limiter les risques.
- Accroître la performance globale.
- Donner des arguments au DRH lors des concertations et négociations syndicales.

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.

### **Sous section II : Les limites de benchmarking**

- Le choix des partenaires est extrêmement important, mais il ne suffit pas à assurer à lui seul le succès d'un Benchmarking. Il faut que ceux-ci aient également un comportement résolument coopératif à l'égard des autres partenaires.
- Le choix des collaborateurs qui constitueront l'équipe du Benchmarking est lui aussi extrêmement important. La direction générale s'impliquera suffisamment pour vaincre les résistances et permettre à chacun de s'approprier le processus. Il ne faut pas imaginer qu'a priori deux entreprises du même métier sont vraiment comparables.
- Le risque est de comparer des éléments qui ne sont pas comparables.
- Il n'y a pas de « meilleure pratique », standard et universelle, adaptable à toute organisation.
- Il faut s'assurer que les données fournies par les partenaires du Benchmarking sont récentes.
- La démarche s'attache essentiellement aux éléments tangibles. Elle ne permet pas toujours d'identifier et de documenter toutes les variables explicatives du différentiel de performance.
- Il y a lieu de vérifier qu'il n'y ait pas de rétention d'information tant du partenaire que de l'équipe de l'entreprise qui réalise le Benchmarking.

- Un Benchmarking n'est pas synonyme d'analyse de compétitivité<sup>7</sup>.

Le benchmarking est un outil puissant dans la recherche d'une amélioration continue et de progrès en termes de performances. Les auteurs et les répondants ont rédigé un Code de conduite européen pour orienter les rencontres de benchmarking et pour faire progresser le professionnalisme et l'efficacité du benchmarking en Europe. L'adhésion à ce Code contribuera à un benchmarking efficace, effectif et éthique.

### **Sous section III : Le code de conduite européen en matière de benchmarking**<sup>8</sup>

#### *1. Principe de préparation*

1.1 Démontrer l'engagement envers l'efficacité et l'effectivité du benchmarking en étant préparé avant de prendre un premier contact de benchmarking.

1.2 Mettre à profit le temps de votre partenaire de benchmarking en étant totalement préparé à tout échanger.

1.3 Aider vos partenaires de benchmarking à se préparer en leur fournissant un questionnaire et un calendrier avant les visites de benchmarking.

1.4 Avant de nouer les contacts de benchmarking, et plus particulièrement d'envoyer les questionnaires, demandez un conseil juridique.

3.2 Communiquer totalement et à un stade précoce de la relation afin de clarifier les attentes, d'éviter des incompréhensions et d'établir un intérêt mutuel dans l'échange de benchmarking.

#### *2. Principe du contact*

2.1 Respecter la culture d'entreprise des organisations partenaires et travailler dans le cadre de procédures mutuellement convenues.

2.2 Utiliser les contacts de benchmarking créés par l'organisation partenaire s'il s'agit-là de sa procédure privilégiée.

2.3 Convenir, avec le contact de benchmarking désigné, de la manière de déléguer la communication ou la responsabilité au cours de l'exercice de benchmarking.

S'assurer d'une compréhension mutuelle.

2.4 Obtenir une autorisation individuelle avant de communiquer son nom dans une réponse à la demande d'un contact.

---

<sup>7</sup> Idem, p.19

<sup>8</sup> JEAN Pierre Hubérac, guide des méthodes de la qualité « choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services », 2eme édition, Maxima, Paris, 2001, p, 164

2.5 Eviter de communiquer le nom d'un contact lors d'un forum ouvert sans l'autorisation préalable du contact.

### *3. Principe d'échange*

3.1 Etre prêt à communiquer le même type et le même niveau d'informations que ceux que vous demandez à votre partenaire de benchmarking, étant entendu que le principe de la légalité est respecté.

3.3 Etre honnête et complet.

### *4. Principe de confidentialité<sup>9</sup>*

4.1 Placer les constatations de benchmarking sous le sceau de la confidentialité à l'égard des individus et des organisations impliqués. De telles informations ne peuvent être communiquées à des tierces parties sans l'autorisation préalable du partenaire de benchmarking qui a partagé les informations.

Dans le cadre de la demande d'autorisation préalable, veiller à spécifier clairement les informations à partager et l'identité du destinataire.

4.2 La participation d'une organisation dans une étude est confidentielle et ne devrait pas être dévoilée sans son autorisation préalable.

### *5. Principe d'utilisation*

5.1 Utiliser les informations obtenues par le biais du benchmarking aux seules fins définies et convenues avec le partenaire de benchmarking.

5.2 L'utilisation de la communication du nom du partenaire de benchmarking avec les données obtenues ou les pratiques observées nécessite l'autorisation préalable du partenaire.

5.3 Les listes de contacts ou les autres coordonnées du contact fournies par les réseaux de benchmarking sous toute forme ne peuvent être utilisées à des fins autres que le benchmarking.

### *6. Principe de légalité*

6.1 Demander un conseil juridique si une question relative à la légalité d'une activité demeure en suspens.

6.2 Eviter des discussions ou des actions pouvant générer ou impliquer un intérêt pour une restriction du commerce, du marché et/ou des programmes d'allocation du client, de la fixation des prix, des manœuvres frauduleuses de soumission, de subornation ou toutes

---

<sup>9</sup> Idem, p. 165

autres pratiques concurrentielles. Ne pas discuter de votre politique de fixation des prix avec vos concurrents.

6.3 Eviter d'obtenir des informations par des moyens pouvant être qualifiés d'inappropriés, y compris l'infraction ou l'incitation à l'infraction de toute obligation relative à la confidentialité.

6.4 Ne pas discuter, ne pas dévoiler ou ne pas utiliser des informations confidentielles qui ont été obtenues par des voies détournées ou qui ont été divulguées en vertu d'une autre violation du devoir de confidentialité.

6.5 En votre qualité de consultant, de client ou autre, ne communiquez pas des constatations de benchmarking à une autre organisation sans avoir préalablement obtenu l'autorisation de votre partenaire de benchmarking et sans vous assurer d'abord que les données sont dûment "dissimulées" et anonymes de telle sorte que l'identité des participants est protégée.

### *7. Principe de complétion*<sup>10</sup>

7.1 Respecter ponctuellement tout engagement pris envers votre partenaire de benchmarking.

7.2 S'employer à compléter chaque étude de benchmarking à la satisfaction de tous les partenaires de benchmarking et ce, de la manière mutuellement convenue.

### *8. Principe de compréhension et Accord*

8.1 Cerner la manière dont votre partenaire de benchmarking souhaite être traité et le traiter de la sorte.

8.2 Convenir de la manière dont votre partenaire souhaite que vous utilisiez les informations communiquées et ne pas les utiliser de façon à porter préjudice à cet accord.

Ce Code de conduite oriente les rencontres de benchmarking et fait progresser le professionnalisme et l'efficacité du benchmarking en Europe.

## **Section III : Le benchmarking : notion de veille**

Le benchmarking est une démarche qui n'est pas autonome. Il contribue avec la veille et l'intelligence économique au développement des performances de la firme et à compléter et enrichir de façon permanente l'entreprise désirent 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.

---

<sup>10</sup> Ibidem, p.166

Nous proposons quelques définitions afin de distinguer les différentes approches car la confusion entre les termes peuvent parfois engendrer des erreurs.

### **Sous section I : L'intelligence économique**

#### *Définition :*

L'intelligence économique se définit, selon la définition que nous retenons et qui émane du rapport Martre1994, comme « 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 obtenue 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>11</sup>.

L'intelligence économique apporte à l'entreprise les moyens offensifs d'accroître sa compétitivité et de viser l'innovation permanente tout en veillant à la sécurité de son patrimoine<sup>12</sup>.

L'intelligence économique est un instrument majeur de recherche de compétitivité des entreprises et de renforcement de la puissance économique de l'Etat, mis en œuvre par les entreprises avec le concours de l'Etat et des collectivités locales, organisé en réseau interne et externe pour capter le maximum d'information scientifique, technique, économique destinée à alimenter le processus décisionnel des acteurs économiques.

#### *Modèles d'intelligence économique dans le monde*

Il existe plusieurs modèles d'intelligence économique dans le monde<sup>13</sup>. Le Royaume- Uni, misant sur l'importance de l'information comme outil stratégique, est considéré comme l'un des précurseurs de l'intelligence économique. Le système britannique a mis à contribution les services de renseignement, les banques et établissements financiers, les entreprises multinationales, les cabinets d'études, le secteur industriel, les agences gouvernementales et les missions diplomatiques pour la promotion de son économie nationale. Par la suite, les Japonais, les Allemands, les Américains, les Français et les Russes et d'autres pays asiatiques se sont illustrés dans l'utilisation de l'intelligence économique pour le développement économique.

#### *Relation entre le benchmarking et l'intelligence économique :*

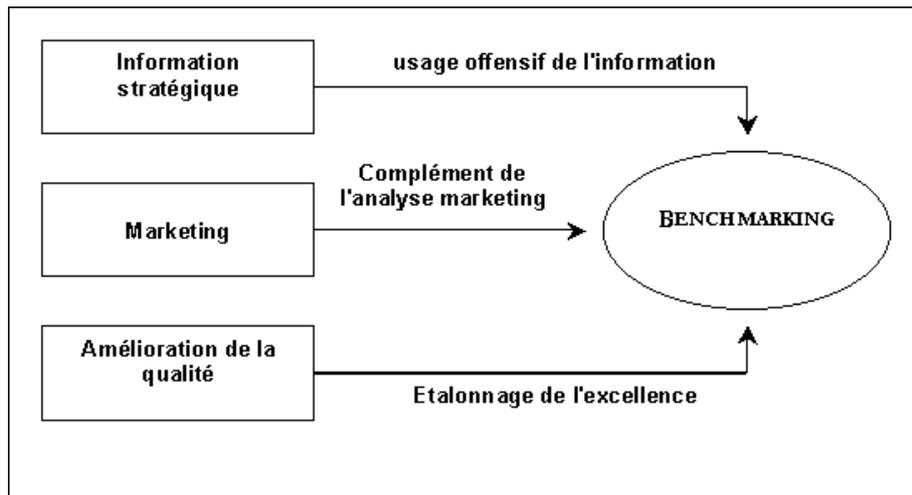
Selon François Jakobiak, il existe trois manières d'accéder au benchmarking. Ces trois voies d'accès constituent des activités amont du benchmarking.

---

<sup>11</sup> Nathalie COSTA, op.cit, p.11

<sup>12</sup> François JAKOBIK, L'intelligence économique Levier de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise, 2005, p.1.

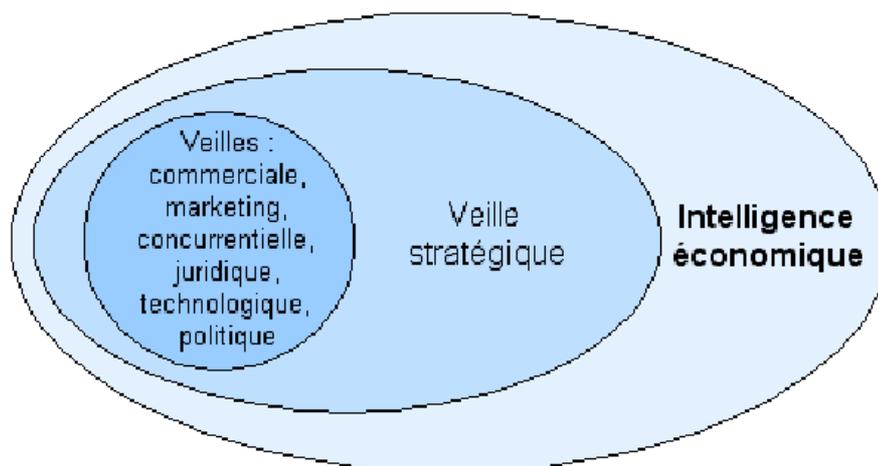
<sup>13</sup> Thiendou NIANG, Enjeux de l'intelligence économique, p. 6,  
[www.ebad.ucad.sn/edocdev/Doc/master/intelligence%20economique.pdf](http://www.ebad.ucad.sn/edocdev/Doc/master/intelligence%20economique.pdf)



**Figure 11.** Les trois voies d'accès au benchmarking (François Jakobiak)<sup>14</sup>.

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

*Relation entre la veille et l'intelligence économique :*



**Figure 12.** Relation entre la veille et l'intelligence économique.

L'intelligence économique et la veille sont donc liées même si la veille peut être multiforme.

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 de benchmarking, de lobbying. Il inclut les systèmes de capitalisation et de création de connaissances. Il se situe donc au

<sup>14</sup> François Jakobiak, *op.cit*, p. 254

carrefour de champs disciplinaires multiples<sup>15</sup>. La veille n'est qu'un outil alors que l'intelligence est un système complet.

### Sous section II : La veille

#### *Définition :*

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.

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'affût d'informations factuelles porteuse d'avenir. »<sup>16</sup>

La veille est un outil de pilotage indissociable de la réflexion sur le développement de l'entreprise<sup>17</sup>.

La veille doit nous permettre :

- De 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.

S'assurer du respect quotidien de la mission de l'entreprise ou d'une activité de l'entreprise est une fonction essentielle de la veille stratégique<sup>18</sup>.

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

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

La veille stratégique peut présenter plusieurs facettes appelées :

- *veille technologique* : elle consiste à suivre l'évolution de la recherche scientifique et technique,

---

<sup>15</sup> Odile Boizard, VEILLE OU INTELLIGENCE ECONOMIQUE : FAUT IL CHOISIR ?, p.8, [isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm21/boizard.pdf](http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm21/boizard.pdf)

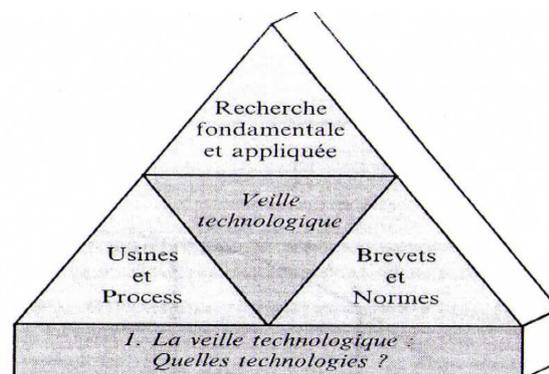
<sup>16</sup> Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer...veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, 2007, p. 3.

<sup>17</sup> Philippe DETRIE, op.cit, p. 405

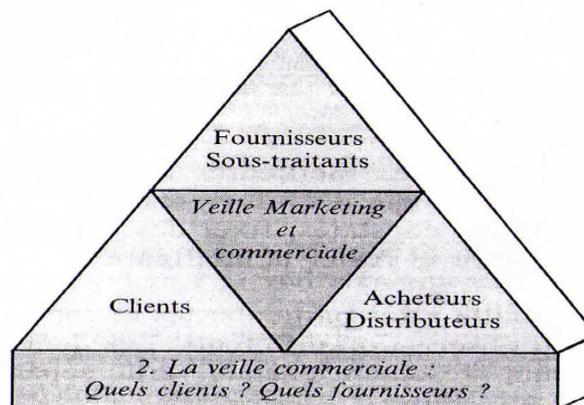
<sup>18</sup> Jean Marie Ducreux, Rene Abat, Nicolas Kachaner, LE GRAND LIVRE DE LA STRATEGIE, préface de Xavier Fontanet, édition d'organisation « EYROLLES », 2009, p. 243.

- *veille marketing ou commerciale* : elle consiste à rechercher les futurs besoins, de nouveaux clients, fournisseurs,
- *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,
- *veille sociétale* : visant à surveiller les risques politiques, économiques et financiers...

Daniel Rouach défini la veille comme le sixième sens de l'entreprise et donne les schémas suivant des différents types de veille<sup>19</sup> :



© Daniel Rouach.

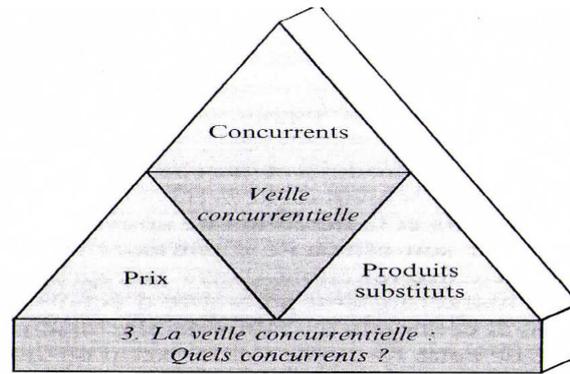


© Daniel Rouach.

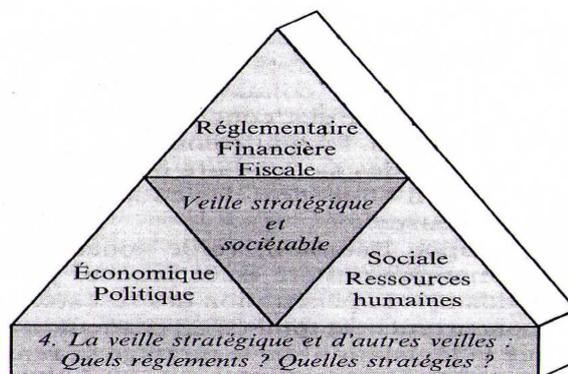
**Figure 13.** Veille technologique et veille marketing et commerciale<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Daniel Rouach, Que sais-je ? La veille technologique et L'intelligence économique, 5eme édition, presse universitaire de France, 2010, p. 26

<sup>20</sup> Daniel Rouach, op.cit, p. 24



© Daniel Rouach.



© Daniel Rouach.

**Figure 14.** Veille concurrentielle et veille stratégique et sociétale<sup>21</sup>.

La veille peut être soit globale soit spécifique à un domaine, en effet celle-ci peut être : stratégique, elle répond l'ensemble des activités de veille et il s'agit alors d'un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement de manière à diffuser ensuite -de manière ciblée- les informations sélectionnées et traitées permettant la prise de décision de nature stratégique. Les informations pouvant être de nature diverses- scientifique, technique, réglementaire, concurrentielle ou commerciale.

Après avoir vu ces trois concepts que nous ne pouvons pas confondre, l'élément clé reste l'information, collecter, puis traiter et enfin diffuser. Qu'il s'agisse de l'intelligence économique, de la veille ou du benchmarking, le cheminement est identique, par contre les objectifs qui vont différer, Le besoin permanent est de s'informer, de surveiller son environnement et notamment la concurrence, de se comparer aux autres, de connaître les tendances du marché, tout repose sur la notion d'information qu'il s'agit d'éclaircir et de définir.

<sup>21</sup> Daniel Rouach, op.cit, p. 26

On peut aussi noter deux autres concepts liés au terme du benchmarking : le Reengineering et le six sigma.

### **Sous section III: Le reengineering**

#### *Définition :*

Le Reengineering signifie tout reprendre depuis le début et il suppose que l'on mette de côté une grande partie du savoir hérité de deux siècles de gestion industrielle.

Le Reengineering suppose que la plupart des processus ne fonctionnent pas partout aussi bien qu'ils le devraient et qu'il est essentiel d'effectuer rapidement des transformations. Il définit le changement non en termes de stratégie ou de marketing, mais comme mobilisation et réagissement rapide.

Les principes du Reengineering sont les suivants<sup>22</sup> :

- Combiner plusieurs métiers en seul.
- Permettre aux employés de prendre des décisions.
- Exécuter les étapes du processus dans un ordre naturel.
- Reconnaître qu'il existe de multiples versions de processus.
- Exécuter le travail de manière cohérente.
- Réduire les arrêts et les contrôles.
- Faire le travail, le compte rendu.
- Insister sur les opérations hybrides centralisées ou décentralisées.

Le Reengineering de part sa définition insiste sur le fait de recommencer à zéro, en effet, pour réinventer leurs entreprises, les managers devront abandonner leurs vieilles notions sur l'organisation et la gestion et choisir la meilleure méthode pour travailler aujourd'hui. En effet le Reengineering n'est pas une recette miracle pour améliorer ce qui existe, mais une refonte totale de l'entreprise. Les mérites de cette méthode nous semblent au nombre de trois.

Le premier, c'est la radicalité de l'approche, On ne procède pas à un simple réaménagement : on repense l'entreprise en totalité et sur une base zéro, On la réinvente à partir de ses choix stratégiques.

Le second mérite, c'est la transversalité, Le Reengineering oblige à sortir résolument des cloisonnements traditionnels en métiers et fonctions. Il entend dépasser tous les bricolages par lesquels, depuis 30 ans, on essaie de sortir de la division taylorienne du travail. Cette fois il s'agit de recomposer le travail non plus dans l'atelier ou le bureau, mais

---

<sup>22</sup> Dominique Roux, Laborgistique : « nouvelle stratégie pour le management » Préface : Jack.R.Wentworth, éd. Economica, 2004, p. 123

dans tout le processus qui part du client et y revient. Et c'est en tirant sur le fil du processus que l'on détricote la structure de l'organisation.

Le troisième atout de cette démarche, c'est son utilisation systématique des possibilités les plus avancées des technologies de l'information, non pas pour elles-mêmes mais pour leur capacité à révolutionner les données du problème. Court-circuiter tous les méandres bureaucratiques sans perte de rigueur<sup>23</sup>.

Le Reengineering est un puissant levier de changement qui favorise l'innovation est la transformation de l'organisation en une organisation intelligente et apprenante, dans la quelle la norme est la créativité.

### **Sous section IV : Six Sigma**

C'est une méthode d'amélioration de la qualité et de la rentabilité reposant sur la maîtrise statistique des procédés. C'est aussi un mode de management qui repose sur une organisation très encadrée dédiée à la conduite de projet.

Le Six Sigma est souvent utilisé pour concilier plusieurs objectifs<sup>24</sup> :

- doter l'organisation d'actions mesurables et efficaces,
- réduire les pertes et coûts de la qualité,
- et bien souvent pour améliorer l'image de marque du groupe.

Ce dernier aspect a d'ailleurs fait naître de nombreuses controverses aux Etats Unis car certains groupes se sont appuyés sur ce critère pour s'attirer les faveurs des investisseurs. Or, autant le Six Sigma est synonyme de bonnes pratiques à l'intérieur de l'entreprise, autant il ne peut être retenu comme seul critère de santé financière.

Six Sigma est non seulement une méthode, mais aussi un système de management centré sur une puissante méthodologie de résolution de problème et d'optimisation des processus.

La méthodologie Six Sigma a été conçue dans le but de permettre aux entreprises d'optimiser les processus afin d'éviter tout gaspillage et tout risque d'erreur.

Six Sigma vise à assurer le zéro défaut en tout point des processus clés pour la performance de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, cette démarche consiste à identifier les processus vitaux pour augmenter la satisfaction du client et la rentabilité de l'entreprise, à les analyser en profondeur, puis à les optimiser jusqu'à atteindre le zéro défaut. On distingue quatre principales étapes :

---

<sup>23</sup> AEGIST, numéro spécial, LA LETTRE N°10, SEPTEMBRE 1994, LE REENGINEERING REVISITE, Olivier du ROY, p.1, [www.aegist.com/pdf/004a-Aegist\\_lettre\\_10.pdf](http://www.aegist.com/pdf/004a-Aegist_lettre_10.pdf)

<sup>24</sup> Dossier technologique des Pays de Savoie, constitué et réalisé par : Aline Berger, Six Sigma : Un échelon en plus dans la productivité ?, p. 2, [http://www.thesameinnovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20\(57\).pdf](http://www.thesameinnovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20(57).pdf).

- identifier les critères de qualité essentiels aux yeux des clients,
- comprendre l'impact des processus de l'entreprise sur ces critères,
- mesurer finement l'efficacité de ces processus,
- optimiser ces processus pour atteindre le zéro défaut sur les critères de qualité essentiels.

Côté changement, la méthodologie Six Sigma se caractérise par une stratégie de rupture ; faire évoluer l'organisation en misant sur une réduction de la variabilité de l'ensemble des processus de cette organisation avec l'objectif d'augmenter les profits. Quels que soient les objectifs impartis aux projets Six Sigma, le changement induit est considéré comme stratégique pour l'entreprise (généralement la conquête d'un avantage compétitif).

Toutes les méthodes citées, inclue le benchmarking, conduit à l'amélioration de la performance des organisations et un changement radicale radical dans la stratégie de l'entreprise afin d'avoir un avantage compétitif.

### **Sous section V: Le benchlearning**

Le benchlearning, concept déposé par Karlöf Consulting, désigne le processus d'apprentissage des meilleures pratiques identifiées par un benchmarking, qu'il s'agisse d'un benchmarking interne (pratiques identifiées au sein de l'organisation) ou d'un benchmarking externe (pratiques issues de différentes entreprises, des "best in class"). Comme le BPR (Business Process Reengineering), le benchlearning peut être classifié comme une méthode de changement radical et piloté par la tête de l'entité (méthode top down)<sup>25</sup>.

La démarche repose en effet sur le principe, d'une part, d'acquérir des connaissances sur les routines efficaces que d'autres ont expérimentées, et cela sans avoir soi-même à les expérimenter, et d'autre part, de tirer des enseignements de certaines expériences négatives que d'autres ont vécues et cela sans avoir soi-même à les vivre. Le benchlearning doit donc être vu comme un processus systématique et continu ayant en charge l'identification et l'évaluation des meilleures pratiques des partenaires d'un benchmarking (le "good example"), et ceci avec le but d'intégrer ces pratiques dans les activités actuelles de l'organisation.

La mise en œuvre d'un benchlearning implique donc de disposer et de recourir à un ensemble de mécanismes spécifiquement dédiés à l'apprentissage de connaissances. Plus précisément, il s'agit que le processus de benchlearning intègre des mécanismes de transformation des connaissances individuelles en connaissances collectives. Le processus

---

<sup>25</sup> Thèse de doctorat présentée par Thierry SIEBENBORN, Spécialité : Génie Industriel, « Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise », Université de Savoie, 2005, p. 25 , [www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech.../TheseSiebenborn.pdf](http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech.../TheseSiebenborn.pdf)

débutent en effet par le développement d'un apprentissage de nouvelles connaissances au niveau des individus pour se poursuivre ensuite à un niveau collectif. La dynamique du processus se manifeste alors par des transformations des connaissances d'un état à l'autre<sup>26</sup>.

Le benchlearning donne la possibilité à une organisation de capturer, utiliser les expériences et expertises d'une autre organisation via le transfert de connaissances codées. Un processus de benchmarking consistant à faire changer une organisation en l'amenant à imiter et à adapter des pratiques à succès, le benchlearning se pose donc comme la dernière étape incontournable de ce processus puisqu'il vise à changer l'organisation en lui faisant, et c'est là le cœur de cible du changement pour la méthode, comprendre et s'appropriier les connaissances associées à ces bonnes pratiques.

---

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

### Chapitre IV : Le benchmarking privé et le benchmarking public

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 et public ne peut se comprendre si l'on ne saisit pas qu'il ait 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.

#### Section I : 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 les quelles 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"<sup>1</sup>, 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<sup>2</sup>.

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).

---

<sup>1</sup> Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, 2008, p.35,  
[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RHMC&ID\\_NUMPUBLIE=RHMC\\_555&ID\\_ARTICLE=RHMC\\_555\\_0028](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028)

<sup>2</sup> Emilio Pitarelli and Eric Monnier, Benchmarking: the missing link between evaluation and management?p.2,  
[www.evaluationcanada.ca/.../20001012\\_pitarelli\\_emilio\\_monnier\\_eric.pdf](http://www.evaluationcanada.ca/.../20001012_pitarelli_emilio_monnier_eric.pdf)

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<sup>3</sup> :

- 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.

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.

### **Sous section I : des exemples de l'application du benchmarking dans le secteur public :**

Les Postes australiennes<sup>4</sup>, 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<sup>5</sup> 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.

---

<sup>3</sup> Idem, p.6

<sup>4</sup> Emilio Pitarelli and Eric Monnier, op.cit, p.5

<sup>5</sup> GOVERNMENT OF ALBERTA, Benchmarking Best Practices: An Overview for Workshop Participants, p.2, [www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2\\_overview.pdf](http://www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2_overview.pdf)

Le système scolaire italien<sup>6</sup> 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<sup>7</sup>, 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.

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

### **Section II : 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.

---

<sup>6</sup> Salvatore La Rosa, Le processus de benchmarking pour l'amélioration de la qualité du système scolaire, Université de Palerme, p.1, [isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/777.PDF](http://isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/777.PDF)

<sup>7</sup> Jean-Jacques Lavenue, Cyberloi, mise en place d'une administration électronique et benchmarking, Université de Lille II, 2008, p. 10, [droit.univ-lille2.fr/fileadmin/.../Intervention\\_Rabat\\_4\\_decembre\\_2008.pdf](http://droit.univ-lille2.fr/fileadmin/.../Intervention_Rabat_4_decembre_2008.pdf)

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<sup>8</sup> sont parmi ceux qui peuvent le plus inspirer les professionnels de la gestion privée.

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 compétitive.

### **Section III : 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<sup>9</sup>, 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

---

<sup>8</sup> Le "benchmarking" au service de la gestion privée, Gestion de Fortune, no. 190, 1 février 2009, p. 30, [http://www.privatebanking.societegenerale.fr/fileadmin/user\\_upload/SGPB\\_FRA/PDF/COMMUNIQUE\\_PRESSE/09-02-01\\_Gestion\\_de\\_Fortune\\_benchmarking\\_gestion\\_privée.pdf](http://www.privatebanking.societegenerale.fr/fileadmin/user_upload/SGPB_FRA/PDF/COMMUNIQUE_PRESSE/09-02-01_Gestion_de_Fortune_benchmarking_gestion_privée.pdf).

<sup>9</sup> Josée ST-PIERRE, Louis RAYMOND, Éric ANDRIAMBELOSON, Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal, [web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf)

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<sup>10</sup>.

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.

### **Sous section I : Les limites que s'imposent les 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 démarche<sup>11</sup>. Cette nouvelle idée, jointe à l'idée du travail en équipe qui bourgeoonne de plus en plus dans les discours de la nouvelle gestion,

---

<sup>10</sup>HUGUES BOISVERT, Le Benchmarking (analyse comparative des processus d'affaires) : un outil de gestion également accessible aux PME, FORUM QUALITÉ PRINTEMPS-ÉTÉ 2002, P.13, [www2.hec.ca/cicma/communications/.../articles/forumqualite\\_aout02.pdf](http://www2.hec.ca/cicma/communications/.../articles/forumqualite_aout02.pdf)

<sup>11</sup> Idem, P.15

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 vont-ils 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.

### **Section IV : Cas de sociétés appliquant le benchmarking**

Après avoir vu les fondements théoriques du benchmarking, nous terminerons par quelques exemples de sociétés ayant appliqué le benchmarking.

Les américains sont passés maîtres dans cette technique qu'ils ont inventée, et l'exemple de Rank Xerox est particulièrement probant. Les grands groupes de ce pays sont très nombreux à utiliser le benchmarking et il faut citer : IBM, Motorola, Chrysler, Boeing, Digital Equipment, 3M<sup>12</sup>.

3M a ainsi établi une liste des meilleurs industriels mondiaux dans le management d'une fonction donnée et s'emploie à les imiter. Ainsi, pour 3M :

- Apple est le numéro un dans la gestion des stocks,
- Microsoft le plus au fait des pratiques de marketing,
- Square D est un « pro » du transfert de technologie,
- Motorola développe ses produits à la vitesse du son !

Renault fait figure d'entreprises en pointe dans ce domaine et possède une longue expérience. Lorsqu'elle a entrepris de rationaliser toutes ses fonctions tertiaires, la société nationale est allée consulter des données stratégiques avec un bon nombre de ces concurrents et quelques groupes extérieurs au secteur automobile comme General Electric.

---

<sup>12</sup> François Jakobiak, op.cit, p. 251

## CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

---

Comme a souligner le responsable du benchmarking chez Renault, *Jay Boardman* : « avant d'envisager une reprise des meilleurs pratiques externes, les managers concernés doivent les faire valider par un comité de pilotage »<sup>13</sup>.

Une banque de groupe CIC, la société Nancéienne Varin-Bernier(SNVB), a mandaté Arthur Anderson pour lancer son benchmarking interne qui a fait ressortir des écarts de couts de fonctionnement de plus ou moins 20% entre deux agences de même niveau et la nécessité d'anticiper, communiquer, faire bouger, former<sup>14</sup>. Ce benchmark leur permettra d'identifier un niveau de performance cible cohérent avec le cumul de leurs volumes d'activité, en se basant sur des observations réelles et avant toute étude détaillée des processus<sup>15</sup>.

LE Gan a, quant à lui, opté pour un type de benchmarking progressif pour ménager les susceptibilités de ses 1600 agents généraux qui ne sont pas salariés de l'entreprise mais sont indépendants et commissionnés<sup>16</sup>.

Mobil Oil a fait de même pour ses stations-service aux Etats-Unis. Une enquête auprès de 4000 clients lui montra que seulement 20% s'intéressaient au prix, les autres voulaient l'une des trois choses suivantes : des employés aimables et dévoués, entrer et sortir vite de la station, et de la reconnaissance pour leur fidélité.

A partir de ces données Mobil se mit à réfléchir sur la préconception du service dans ses stations. Mobil benchmark le Ritz-Carlton pour l'accueil aimable et le service, The Home Dépôt pour la fidélisation, et Team Penske pour la rapidité d'action de ses équipes durant les arrêts de course automobile (dus en partie à un équipement électronique fixé sur la tête leur permettant de communiquer entre eux).

A partir de cela, Mobil lança des stations pilotes appelées Friendly Serve en Floride: les pompiers ont des uniformes, l'accueil y est agréable, ils ont des systèmes électroniques fixés sur la tête leur permettant de relayer les demandes des clients vers la caisse, et ceux qui veulent un service rapide ont une voie spéciale. Le chiffre d'affaires de ces stations augmenta de 10%<sup>17</sup>.

Pour ses opérations de dépannage de téléphone, GTE a benchmarqué le géant de la vente par correspondance Land's End. Dans cette entreprise, les nouveaux employés recevaient 80 heures de formation, avant de prendre leurs premiers appels. Cet investissement de départ, accompagné d'une formation continue, leur avait donné des compétences exceptionnelles de contact avec les clients et avait permis à l'employeur de laisser

---

<sup>13</sup> Revue : Management, N°105, Janvier 2004, Jean Pierre Carrez, « vous manquez d'idées...prenez celles des autres ! », p.47

<sup>14</sup> François Jakobiak, op.cit, p. 253

<sup>15</sup> BANQUE magazine, N°655, Février 2004, Jean François Disez, Patrick Salette, le benchmarking pour mieux calibrer les effectifs, p. 36, 37.

<sup>16</sup> François Jakobiak, op.cit, p. 253

<sup>17</sup> J .Brilman, op. Cit, p. 296

## CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

---

d'importants pouvoirs de décision aux employés pour faire immédiatement face à n'importe quelle situation. De même les équipes de GTE ont benchmarké Otis Elevator, connu pour son remarquable système de dépannage. Ils visitèrent Otis Line, un service de dépannage et de communications de 24 heures sur 24.

Tous les appels de réparation viennent à travers un numéro gratuit 800, les réparateurs ont accès à une base de données où sont stockées les caractéristiques de chaque ordinateur et sont équipés de portables munis de communications radios qui permettent de leur transmettre immédiatement les demandes des clients et l'historique des réparations de l'ascenseur<sup>18</sup>.

Après la mise en place d'un benchmarking, Kodak Park a remarqué qu'elle faisait trop de "Maintenance réactive" (34 % du temps), moins bien que la moyenne des 19 entreprises du SMRP (19 % du temps).

Pour améliorer la démarche Berson implique le client interne<sup>19</sup>, c'est-à-dire le directeur d'usine, par un questionnaire de 32 questions sur les 12 indicateurs dans le but de noter la performance.

- Partout dans les usines, accroissement du travail de prévention, réduction des stocks et du temps passé en réparations urgentes.
- Dans la seule usine de Kodak Park, l'usine la plus importante du groupe dans la ville d'origine d'Eastman Kodak,

Les résultats ont été les suivants :

- La rotation du stock a été accélérée, permettant dès la première année, une économie de 15 millions de FF, et la deuxième année de 27.5 millions de FF.
- Le travail préventif augmenta de 6 % en un an.

L'analyse comparative réalisée par XEROX confirma que les coûts de fabrication américains étaient sensiblement plus élevés, et révéla même au bout du compte que les concurrents vendaient leurs machines au prix que leur fabrication coûtait à Xerox<sup>20</sup>. Le benchmarking est adopté alors dans toutes les unités d'affaires de Xerox, la part du marché mondial de Xerox était passée donc de 41% à 82% au profit de Canon, Minolta, Ricoh et Sharp.

Dans certain cas, des groupes de sociétés ont subventionné des universitaires et des consultants chargés de procéder à des comparaisons inter entreprises. L'étude la mieux connue et la plus influente est sans doute celle qui a été effectuée par le MIT dans le cadre de l'international Motor Vehicle Program<sup>21</sup>. Ses conclusions positives, à la fin des années 1980, concernant l'efficacité de production des constructeurs automobiles japonais comparés à leurs homologues européens, ont eu un impact significatif à la fois en encourageant les firmes retardataires à faire mieux et en permettant de dégager de nouveaux concepts, par exemple ;

---

<sup>18</sup> Idem, P. 296

<sup>19</sup> Ibidem, p. 295

<sup>20</sup> Ibidem, p. 287

<sup>21</sup> Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, "Management de l'innovation" Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel", De Boeck & Larcier s.a, 2006, p. 151

production resserrée comparée à la production en série qui sont devenu monnaie courante auprès des managers et des universitaires. Une approche similaire à l'égard des études inter comparatives a été appliquée aux semi- conducteurs dans le cadre d'un programme mené à Berkeley.

Le recours de plus en plus fréquent au benchmarking a également contribué à l'essor de l'externalisation. L'entreprise maintiendra en interne les activités qu'elle maîtrise de façon plus efficiente que ses concurrents<sup>22</sup>. Cette supériorité permet l'obtention d'un avantage concurrentiel. Les activités moins bien maîtrisées, non stratégiques, seront externalisées. Ce qui dégagera des ressources supplémentaires pour les activités distinctives. Ce raisonnement rejoint la logique du benchmarking : les fournisseurs possèdent des compétences spécifiques qui seraient beaucoup trop coûteuses pour l'entreprise à recréer par elle-même et /ou qui exigeraient beaucoup trop de temps avant d'être efficace.

A titre d'illustration, American Express a récemment externalisé une partie importante de son activité de télémarketing auprès de trois prestataires spécialisés<sup>23</sup>. Près de 700 emplois ont été supprimés ou transférés et les économies se chiffrent à plusieurs millions de dollars par ans. La décision a été prise à un benchmarking des services de télémarketing internes avec les meilleurs prestataires du marché. Le benchmarking avait notamment révélé que :

- Les couts internes étaient nettement supérieurs à ceux des meilleurs prestataires du marché ;
- La productivité et la gestion des ressources humaines étaient totalement en décalage par rapport à ceux des meilleurs prestataires du marché ;
- Les technologies utilisées étaient trop peu flexibles par rapport à celles des prestataires.

---

<sup>22</sup> Isabelle Calmé, Jordan Hamelin, Jean Philippe Lafontaine, Sylvie Ducroux, Fabien Gerband, Introduction à la gestion, 2eme édition, DUNOD, 2007, p. 155

<sup>23</sup> Jérôme Barthèlemy, Stratégie d'externalisation : « Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques », DUNOD, 2001, p. 36

## CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

Voilà un tableau des sociétés qui on appliquées le benchmarking <sup>24</sup>:

Entreprise	Type de benchmarking	Objet du benchmarking	Partenaires
Renault	Interne	Comparer les différentes filiales par domaine d'activité	Renault
Renault	Générique	Réduire les coûts de process spécifiques	IBM, Accenture, Fedex
BNP	Générique	Améliorer la satisfaction des clients	Gan, IBM, Société Générale
France Telecom	Concurrentiel	Accroître le degré de satisfaction de la clientèle	Nortel, Rank Xerox
Société Générale	Générique	Améliorer l'écoute de ses clients	Darty, Accor
Ministère de l'économie	Générique	Réduire le nombre de niveaux hiérarchiques	Nestlé, Air Liquide
Carrefour	Concurrentiel	Améliorer le taux de fidélisation de ses clients	3 Suisses, Mac Donald, Dell,

**Tableau 11.** Exemples de benchmarking.

### Sous section I : Cas en Algérie :

Dans le cadre de la globalisation, le changement est continu et les événements sont imprévisibles. Le benchmarking est un outil stratégique pour les entreprises Algériennes, pour l'illustrer on prend le cas de la grande société en Algérie « Sonatrach ».

Sonatrach cherche à gagner des parts de marché, à atteindre le leader du secteur, voire le dépasser. Le benchmarking peut alors être la solution<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> M. Alain DEPPE, Du Management de l'Intelligence Organisationnelle au Management de l'Intelligence Collective, p.12, 13, [foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence\\_4-8.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence_4-8.pdf)

<sup>25</sup> MAHFOUF Daoud, le benchmarking Option stratégique pour l'amélioration des performances, Journal ENTP N°61, Avril, Mai, Juin 2004, p.14

## CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

---

QUALITE, ENVIRONNEMENT, SANTE ET DE LA SECURITE AU TRAVAIL : une approche managériale commune visant l'amélioration des performances de l'entreprise Sonatrach.

La qualité, la préservation de l'environnement et le management de la santé et de la sécurité au travail constituent, Depuis de nombreuses années, des préoccupations à SONATRACH qui a déjà planifié la certification de plusieurs sites pilote. L'organisation d'un séminaire –BENCHMARKING à Alger, où des entreprises comme BP, ANADARKO, TOTALFINA –ELF ont présenté leurs démarches en matière HSE et ont permis à SONATRACH d'élaborer un plan d'action en répondant a ces questions :

- Comment définir et mettre en œuvre une politique de formation QHSE et avoir un fichier de compétences ?
- Y – a – t'il un diagnostic QHSE permettant de faire ressortir les écarts entre les pratiques actuelles et les exigences des normes en vue d'élaborer une politique QHSE ?
- Comment réaliser un BENCHMARKING avec les majors ?
- Comment réaliser la mise à niveau légale et réglementaire aux standards internationaux avant l'application de la nouvelle loi sur les hydrocarbures ?

Voilà le tableau de comparaison avec les entreprises connue comme leader dans le secteur des hydrocarbures:

## CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

	CEPSA	ANADARKO	BP	TOTAL (ELF + TOTAL + FINA)
Politique	Politique basée sur les directives ILO International Labour Organisation (OIT 2001 )	Texte donnant la vision et les orientations du TOP Management en matière de préservation de la santé, de réduction des accidents et d'élimination des rejets nocifs	Document au sommet de notre système HSE qui exprime nos valeurs et nos aspirations en matière de gestion de l'hygiène , de la santé et de la sécurité	Charte HSEQ du groupe Directive EP01 qui décline la charte du groupe en 12 points
Organisation		Responsabilité de la direction en matière de HSE déléguée à tous les niveaux		Une direction HSE au niveau du groupe et une structure au niveau de chaque branche industrielle
Planification Implantation	Démarche HSE mise en œuvre pour la première fois dans les activités d'exploration	Planification basée sur des procédures relatives au permis de travail, A la prévention des accidents, Aux premiers secours ,aux mesures de sauvetage etc.....	Les objectifs de réduction des émissions de CO2 est planifiée jusqu'à 2030 In Salah Gaz est certifiée ISO 14001 DEPUIS Août 2001	Architecture documentaire  Charte HSEQ Directive EP-01 Règles internes Spécifications générales Guides Manuels
Evaluation	Utilisation des standards pertinents de l'industrie	Indicateurs de performances en matière de sécurité, de respect de l'environnement Revue des indicateurs de performances dans une dynamique d'amélioration continue	Selon les standards internationaux et les directives de l'Association des producteurs de pétroles et de gaz (OGP).	Reporting SE hebdomadaire / mensuel / annuel Benchmarking
Audit	Audit indépendant de la direction afin d'assurer des résultats efficaces		Selon une planification préétablie	Audits internes (méthode SMART) Audit par des organismes externes Audit général tous les 4 à 5 ans

**Tableau 12. EXPERIENCES ETRANGERES EN MATIERE DE HSE MANAGEMENT SYSTEM<sup>26</sup>.**

Sonatrach à réaliser un benchmarking en se comparant avec les entreprises comme BP, ANADARKO, TOTALFINA –ELF qui ont présenté leurs démarches en matière HSE et ont permis à SONATRACH d'élaborer un plan d'action en quatre axes :

<sup>26</sup> La lettre de normalisation N° 05 – OCTOBRE 2001, SONATRACH - SII, L'éditorial Spécial Benchmarking HSE, [www.mem-algeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf](http://www.mem-algeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf)

*Le premier axe :*

1. Formation spécifique QHSE.
2. Adaptation à la mondialisation et globalisation.
3. Mise à niveau et veille technologique.

*Le deuxième axe :*

1. Besoin d'une politique de formation QHSE.
2. S'adapter et appliquer la législation et la réglementation nationale et internationale en matière de QHSE.
3. Définir et divulguer une politique QHSE.

*Le troisième axe :*

1. S'aligner sur les grands groupes internationaux.
2. Engagement du TOP management.
3. Mise en adéquation des ressources humaines par rapport aux objectifs.

*Le quatrième axe :*

1. Mondialisation (Compétitivité, Adaptation aux technologies nouvelles, Label).
2. Exigences légales et normes (réglementation de plus en plus sévères).
3. Culture d'entreprise (même démarche, même organisation).

Sonatrach de son caractère dominant sur le marché Algérien dans le secteur des hydrocarbures, a trouvé que le benchmarking est un outil stratégique qui permet de gagner des parts de marché et atteindre le leader du secteur en adaptant les bonnes pratiques des entreprises connu comme leader du secteur des hydrocarbures dans le monde.

## PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DU BENCHMARKING

---

### **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.

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.

Son application en Algérie reste restreinte à cause de non reconnaissance du benchmarking ou la crainte de tenter une telle démarche sous prétexte de confidentialité des informations.

L'étude de la démarche d'un point de vue théorique, sera suivie d'une application au niveau du chapitre IV de la deuxième partie relative à l'étude de cas, en vue d'assimiler davantage ses fondements.

## DEUXIÈME PARTIE :

« La communication dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie cas : Mobilis ».

### 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;
- lier les activités et les ressources aux résultats escomptés;
- déterminer les indicateurs de performance et les moyens de vérification;
- répartir les responsabilités et communiquer de manière concise et sans ambiguïté;
- s'adapter à une situation en évolution et évaluer les risques.

Dans cette partie, on déterminera la stratégie de communication qui fait l'objet de développement des entreprises, spécialement dans le domaine de la téléphonie mobile.

Dans le premier chapitre, on verra la communication pour le développement dont on étudiera dans un premier axe, la communication et le développement durable, et dans un deuxième axe, les différentes techniques de communication appelées « mix de communication ».

Dans le deuxième chapitre, on présentera le secteur de la téléphonie mobile en Algérie, qui compte trois opérateurs téléphoniques livrés à une rude concurrence, et comparer la communication.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons l'organisation d'accueil **Mobilis** et sa stratégie de communication.

Enfin, dans le quatrième chapitre, et pour argumenter notre travail, nous présenterons une étude de cas d'après une enquête faite par sondage, afin de connaître l'impact du benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication efficace et propre à Mobilis.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

## Chapitre I : La communication pour le développement

L'élaboration des stratégies doit s'inspirer de l'expérience acquise en matière de communication pour le développement. Les programmes de développement doivent comprendre dès le départ un volet communication avec des objectifs bien définis car il leur vient en appui. Les objectifs de communication doivent être réalistes, précis, mesurables et comporter un délai d'exécution.

Dans ce chapitre on va voir comment une communication peut être élaborée autour du développement durable en fonction des objectifs et des différentes cibles visées. En suite les différentes techniques de communication, on s'appuyant sur leurs objectifs et l'importance de chacun de ces techniques.

### Section I : Elaboration d'une stratégie de communication autour du développement durable

Avec le développement des nouvelles attentes des citoyens, en particulier en matière d'éthique et de protection de l'environnement, le concept de développement durable est largement présenté. Il constitue aujourd'hui une formidable opportunité pour permettre à l'entreprise d'élargir sa vision et d'apporter une crédibilité nouvelle et étendue de sa mission. Les axes possibles de communication éthique sont analysés en fonction des principales cibles que demeurent les salariés, les clients et les fournisseurs avec le cas spécifique du commerce équitable.

### Sous section I : Processus d'élaboration d'une stratégie de communication

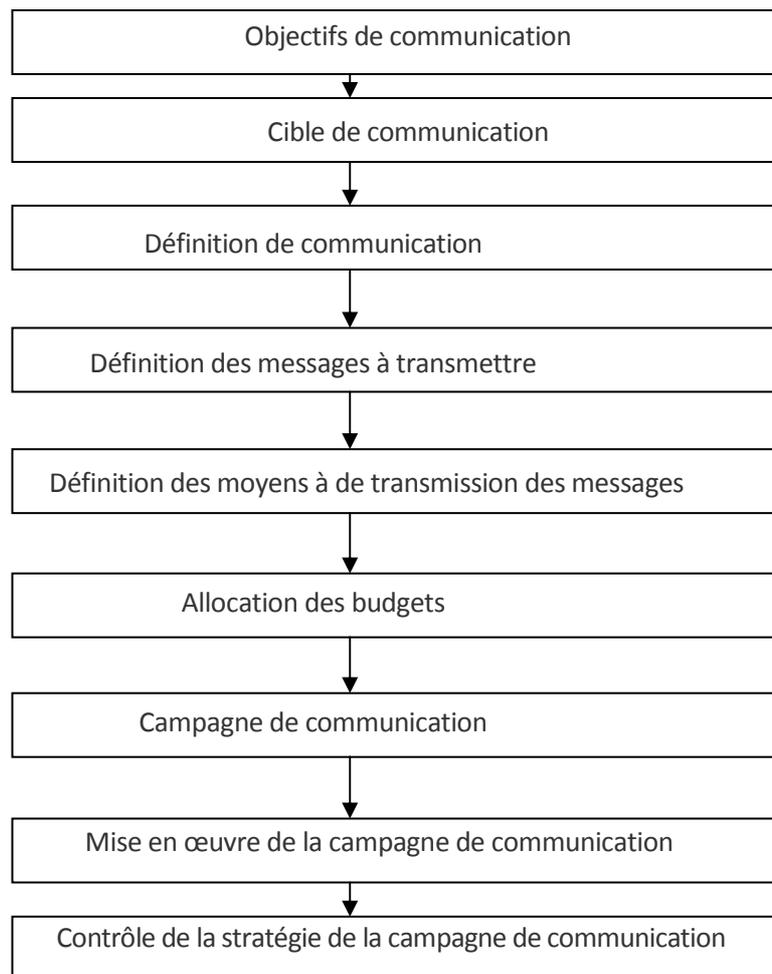
Pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du processus de communication, Deux éléments, l'émetteurs et le récepteur décrivent les partenaires de la communication , deux autres, le message et les médias en constituent les vecteurs, quatre autres correspondant à des fonctions , codage, décodage, réponse, et feedback. Le dernier élément identifie le bruit induit dans la communication.

Le plan de communication constitue un élément stratégique important du plan marketing. Pour être efficace, il doit viser quatre objectifs qui sont :

- Attirer l'attention;
- créer l'Intérêt pour le produit;
- provoquer le Désir;
- entraîner l'Action.

# Chapitre I : La communication pour le développement

Les étapes de la stratégie de communication<sup>1</sup> :



**Figure 15.** Les étapes de la stratégie de communication.

Le processus de planification d'une stratégie de communication est déterminé par les étapes d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de communication.

Pour pouvoir élaborer un bon plan de communication, il faut au préalable que le dirigeant situe son entreprise par rapport au marché qu'il dessert et à la concurrence, et qu'il établisse sa stratégie marketing.

On va identifier les principaux éléments que doit comporter un plan de communication :

1. Analyse de la situation
2. Orientation stratégique
3. Choix des moyens
4. Orientations créatives

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin, « la communication marketing », 3<sup>ème</sup> édition, Economica, 2003, p89.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

5. Réalisation technique et production

6. Budget – échéancier

7. Évaluation des résultats

## 1-Analyse de la situation

Cette étape consiste à colliger les données importantes sur la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents majeurs dans le but de fixer des objectifs de communication.

## 2- L'orientation stratégique :

L'orientation stratégique sert à définir les objectifs que l'entreprise veut atteindre par son plan de communication.

Il comporte les éléments de base suivants:

- objectifs de communication
- cibles
- types d'approches
- messages clés ou idées de messages
- canaux et supports de communication.

## 3. Choix des moyens

Le choix des moyens doit tenir compte des objectifs visés, de l'analyse de la concurrence et des moyens financiers dont l'entreprise dispose.

## Chapitre I : La communication pour le développement

MOYENS DE COMMUNICATION	LEUR RÔLE
Force de vente	Moyen qui permet à l'entreprise de présenter et de vendre ses produits.
Présentation de vente	Moyen qui permet à l'entreprise de démarquer ses produits.
Télémarketing	Moyen efficace pour qualifier les clients ou pour vendre.
Relations publiques	Moyens pour véhiculer un message corporatif.
Brochure, prospectus, dépliant, catalogue, papeterie, etc.	Moyens efficaces pour promouvoir les produits.
Exposition, foire, portes ouvertes	Moyens pour supporter la force de vente auprès de la clientèle.
Médias électroniques (télévision, radio, vidéo, Internet, etc.)	Moyens efficaces pour rejoindre le consommateur et l'utilisateur industriel.
Commandites	Moyens pour rehausser l'image de vos produits.
Envoi postal	Moyen pour stimuler la demande d'une clientèle bien ciblée.
Marchandisage	Moyen pour stimuler la demande de produits de consommation.

**Tableau 13.** Les moyens de communication et leur rôle<sup>2</sup>.

Il est important d'établir un ordre d'importance et d'égard aux différents choix des moyens de communication.

#### 4-Orientations créatives

Il s'agit de l'élaboration du concept et de son développement. Pour assurer que cette étape soit faite de façon professionnelle, des spécialistes en communication ou en relations publiques peuvent aider à mettre en œuvre la planification, la rédaction, la conception graphique et la production du message. Il est de plus très important de valider l'approche sélectionnée auprès des clients avant de passer à la production du matériel promotionnel.

#### 5. Réalisation technique et production

Cette étape constitue la réalisation des projets par l'intermédiaire du cabinet expert retenu. À noter qu'à l'étape de la révision de l'épreuve finale, il est essentiel d'apporter toutes les corrections nécessaires. Autrement, toute correction additionnelle en phase de production engagerait des coûts supplémentaires élevés.

<sup>2</sup> Benoît Tremblay, AIDE-MÉMOIRE POUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION, Direction du développement des entreprises et des affaires, Québec, 2003, p.13.

# Chapitre I : La communication pour le développement

## 6. Budget, échéancier

Il s'agit d'établir les montants à planifier pour la réalisation du plan de communication, d'évaluer le pourcentage des ventes qu'il représente et d'établir un calendrier de production.

Méthode	Intérêts et limites
-pourcentage du chiffre d'affaires (passé ou prévu)	-simplicité, mais peu adapté à un lancement
-actualisation du budget de l'année précédente	-simplicité, mais risque de présumer les erreurs des budgets précédents
-détermination à partir des objectifs de communication	-rigueur, mais méthode peu sécurisante
-détermination à partir de la concurrence : Part de voix/ part de marché	-permet de situer ses efforts par rapport aux concurrents, mais méthode à adapter en fonction de la position de l'entreprise sur le marché

**Tableau 14.** Les différentes formes de détermination de budget<sup>3</sup>.

Une fois le budget est fixé, il faut le répartir entre les principaux outils de communication. Cette répartition diffère d'une entreprise à une autre ; tout dépend des types de produits ou de services, de son stade et cycle de vie et sa facilité de vente, de chaque stratégie de l'entreprise.

L'entreprise s'efforce toujours à s'accroître son efficacité en remplaçant certains outils de communication par d'autres.

## 7. Évaluation des résultats

Cette étape sert à évaluer les résultats de la campagne de promotion. Pour ce faire, il faut revenir aux objectifs fixés au départ.

<sup>3</sup> L.Demont- Lugol, A.Kkempf, M.Rapidel, C.Scibetta, « communication des entreprises; stratégies et pratiques », 2<sup>ème</sup> édition, ARMAND COLIN, 2008, p. 37.

## Chapitre I : La communication pour le développement

Comparaison et analyse	Critères de mesure
Test au cours de l'exécution / Test après exécution	Pour mesurer la perception du message, sa notoriété auprès des clients, etc.
Analyse des résultats / objectifs	Pourcentage de croissance des ventes projetées
Évaluation du niveau de satisfaction de la clientèle	Perception par le client de la valeur des produits et services

**Tableau 15.** L'évaluation des résultats du plan de communication<sup>4</sup>.

Il est aussi très important de mesurer la perception du message et les résultats en cours d'exécution du projet; afin d'effectuer, si nécessaire, des modifications pour atteindre les objectifs visés.

### Sous section II : la communication pour le développement durable

La prise en compte de la protection de l'environnement est également analysée avec ses différentes implications en utilisant les arguments possibles à partir des choix effectués dans l'offre produits mais également dans les caractéristiques des installations et des moyens de production de l'entreprise.

En effet, une entreprise qui communique sur la protection de l'environnement et/ou l'éthique se pose en modèle par rapport à son secteur d'activité et son secteur géographique. A l'exception de celles qui affichent ces principes dès leur fondation (entreprises très récentes), les autres sont suspectes puisqu'il s'agit d'un virage.

Cela est aussi valable pour une entreprise comme Total, suite à la catastrophe de l'Erika, que pour Nike, suite à la révélation de fabricants asiatiques employant des enfants parmi leurs travailleurs. A partir de ce constat, la communication d'une entreprise engagée dans le développement durable doit absolument être globale pour rester cohérente.

Le développement durable ne peut s'accompagner que d'une politique de communication retenue et modeste. C'est pourquoi à l'instar de Lafarge, il est de règle de communiquer sur le thème suivant : « *voici nos réalisations à ce jour. Ce n'est qu'un petit pas mais nous sommes sincères et nous espérons aller dans la bonne direction. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et de vos suggestions d'amélioration. Vous pouvez le faire en direct sur notre site* »<sup>5</sup>.

Certaines entreprises ne se contentent pas de respecter les normes édictées. Elles anticipent en étant plus contraignantes que ce qui est imposé par la norme ISO 14000 par

<sup>4</sup> Benoît Tremblay, op.cit, p.17.

<sup>5</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec collaboration de Christophe Bénaroya, op.cit, p. 531.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

exemple. Par des actions appropriées de lobbying, des entreprises comme Saint-Gobain, Tetra Pak, Airbus, Xerox, Facilitent l'évolution et l'amélioration des normes écologiques. Face à l'enjeu de l'environnement, les stratégies marketing ont ainsi été élaborées et affinées, poussées par la demande des clients et par la législation<sup>6</sup>.

Les implications majeures du développement durable pour la communication sont présentées avec les principaux axes de positionnement utilisables. Puis sont proposées des recommandations d'emploi qui nécessitent une cohérence globale, le fait d'agir sérieusement avant de communiquer et la modestie nécessaire sur des sujets aussi sensibles que social et l'environnement.

## Section II : Les différentes techniques de communication

La communication des entreprises repose sur une stratégie qui met en œuvre un ensemble de techniques appelé « mix de communication ». Cet ensemble comprend trois grands types de techniques :

- la publicité médias ;
- la communication hors média (la promotion des ventes, l'identité visuelle, la publicité par l'événement, le marketing directe, les relations publiques, le lobbying et le bouche à oreille).
- le multimédia (principalement Internet).

### Sous section I : La publicité médias

Il s'agit d'une technique de communication de masse qui utilise les grands médias (télévision, presse, radio, affichage, cinéma, auxquels il faut ajouter Internet) par achat d'espace pour y diffuser le message de l'entreprise.

La publicité est une méthode classique de communication impersonnelle. Elle utilise des médias tels que la presse, la télévision, la radio, l'affichage etc.<sup>7</sup> C'est une forme de communication payante dans les médias<sup>8</sup>.

**Samuel Johnson** avait pu dire en 1759 : « *le métier de la publicité est désormais si proche de la perfection qu'il va être difficile d'y apporter des améliorations.* »<sup>9</sup>, cela montre que la publicité a très tôt intéressé les industriels et les créateurs, cette technique de communication convient d'analyser les différentes facettes : création des messages, medias planning, organisation de la campagne dans le temps, pré-testing et post-testing, mesure de l'efficacité.

---

<sup>6</sup> Idem, p. 529

<sup>7</sup> Malcolm McDonald, Les plans marketing : comment les établir, comment les utiliser ?, Ed. De Boeck, 2004, p. 306.

<sup>8</sup> Idem, p. 311.

<sup>9</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec collaboration de Christophe Bénaroya, Pentacom Communication : théorie et pratique, Pearson Education, 2005, p. 101.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

Les principaux objectifs de la publicité médias sont<sup>10</sup> :

- Faire savoir : développer la notoriété, expliquer les caractéristiques d'un nouveau produit, donner l'adresse des lieux de vente, etc.
- Faire aimer : développer la préférence de la marque en modifiant de façon positive son image
- Faire agir : créer du trafic vers un point de vente, inciter à essayer un nouveau produit, etc.

L'efficacité de la publicité médias peut aujourd'hui être mesurée grâce aux études d'audience, certains médias par exemple la presse spécialisée sont compatibles avec les petits budgets, tandis que d'autres, comme la télévision, requièrent des investissements conséquents.

La publicité médias a longtemps été la technique de communication la plus employée par les entreprises. Elle nécessite une grande rigueur, tant pour la définir que pour la mettre en œuvre. Pour maîtriser la publicité médias, il faut non seulement guider le travail des créatifs des agences de publicité, mais aussi gérer le médias-planning qui permettra une bonne transmission du message à la cible communication.

## **Sous section II : la communication hors média**

Dans ce type de communication on regroupe la promotion des ventes, l'identité visuelle, la publicité par l'événement, le marketing direct, les relations publiques, le lobbying et le bouche à oreille.

### *1- La promotion des ventes*

La promotion des ventes est un moyen de stimuler les ventes sans face à face. Elle implique la mise en œuvre d'une offre spécifique, destinée à des clients précis, dans une période de temps limitée<sup>11</sup>.

La promotion des ventes peut être définie comme l'ensemble des techniques de marketing tactique (actions commerciales) provoquant une augmentation rapide mais provisoire des ventes par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux intermédiaires ou aux clients. C'est un élément important de la dynamique commerciale. On peut diviser la promotion des ventes en trois parties, en fonction des cibles visées : clients; force de vente; distributeurs

#### 1. La promotion des ventes vers les clients: (faire acheter)

---

<sup>10</sup> P. Kotler, K.L.Keller, B.Dubois, D.Manceau, Marketing management, 12eme édition, Pearson Education, 2006, p. 656.

<sup>11</sup> Malcolm McDonald, Op.cit, p .315.

## Chapitre I : La communication pour le développement

---

- *les réductions des prix*: gratuité d'une unité dans un ensemble, soldes, crédit gratuit, reprise d'un article ancien sous condition de l'achat d'un neuf...
- *Les techniques de jeux*: jeu, loterie, tirage au sort, concours, Les techniques de jeux: jeu, loterie, tirage au sort, concours, gagnant par magasin...
- *les ventes avec primes*: directe, recette, différée, contenant...
- *les essais et échantillonnage*: échantillons, essai gratuit, démonstration...

### 2- la promotion des ventes vers la force de vente : (faire vendre)

Elle a pour objet d'inciter la force de vente pour qu'elle consente à faire un effort particulier pour promouvoir les ventes du produit par des méthodes de promotion telles que les réunions de stimulation et les concours qui entrent dans le cadre de la rémunération de la force de vente. Par exemple on trouve aussi des formations sur les produits, des informations sur le marché, fiches, matériel de démonstration...

### 3- la promotion des ventes vers les distributeurs : (faire vendre)

Elle consiste à proposer aux entreprises de distribution des avantages ponctuels, le plus souvent d'ordre financier, pour les inciter à augmenter les stocks de marchandises et/ou de financer des actions de revente auprès de leur client.

- *Remise et prime*: en toute occasion importante les producteurs consentent les réductions temporaires de prix. La réduction prend des formes diverses: selon la quantité achetée, en pourcentage à l'achat,...etc. cela incite le détaillant à reconstituer son stock et le pousser à accorder plus d'attention aux produits de la marque qu'à ceux des concurrents.
- *Invitations* à des stages, ou à des visites d'usine...etc.
- *Concours* et aides diverses: les meilleurs détaillants reçoivent des cadeaux en espèce ou en nature. Parallèlement à ces actions, des aides diverses sont accordées aux détaillants: journaux de liaison, conseils financiers, facilités pour l'agencement du magasin...

La promotion des ventes est un élément important de la stratégie marketing<sup>12</sup>. Elle regroupe l'ensemble des techniques de stimulation qui s'adressent au consommateur final, au distributeur, à la force de vente ou au client professionnel dans le contexte *B to B*. Tandis que la publicité est développée pour attirer les clients vers les produits, l'objet de la promotion des ventes est de pousser les produits vers les clients, en les plaçant littéralement sur leur chemin.

---

<sup>12</sup> Idem, p. 170.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

## *2-L'identité visuelle de l'entreprise*

La communication globale ou intégrée passe aussi - peut être avant tout - par la signalétique ou le Système d'Identification Visuelle de l'entreprise (SIV).

C'est par le biais des éléments du SIV que les clients identifient et reconnaissent l'entreprise, sa marque, ses produits... et les distinguent par rapport à la concurrence.

Pour une efficacité accrue de la communication, une harmonisation est nécessaire entre les éléments du SIV eux-mêmes; et entre ceux-là et la communication de l'entreprise dans son ensemble : esprit, style et surtout couleurs et graphisme utilisés.

Ceci afin de barrer la route à toute éventualité d'éparpillement au niveau de l'image (perception de l'entreprise, de sa marque, de ses produits...), et de déperdition au niveau de l'impact et du rendement des actions de communication.

Avant de préciser comment doit se manifester cette double harmonie, il serait intéressant de voir en premier quels sont les principaux éléments composants du SIV. Elles sont essentiellement de deux types : l'enseigne et le design de l'entreprise

### ***L'enseigne***

Elle se compose de trois éléments : le nom ou la marque, le logotype ou l'emblème, le sigle ou les initiales.

### ***Le design de l'entreprise***

C'est la forme, l'esthétique et les couleurs utilisées principalement dans :

- L'architecture intérieure et extérieure de l'entreprise et de son interface commerciale ;
- Leur agencement et décoration ;
- Le packaging ou emballage des produits.

En ce qui concerne les services, l'emballage est formé par le dossier d'abonnement, la qualité de l'accueil, la facture.

Même les papiers en-tête, les cartes de visite, les véhicules de services, les tenues officielles, les gadgets publicitaires ou autres s'en inspirent quant à leur conception.

## *3- la publicité par l'événement*

La publicité par l'événement est une technique de communication qui utilise un événement (sportif, culturel, social, scientifique, etc.) comme support de communication. Il est évident que la réussite de la communication de l'entreprise passe par le succès de l'événement lui-même et son impact sur le public, ce qui entraîne une forte concurrence

## Chapitre I : La communication pour le développement

---

entre événements auprès des médias qui peuvent les annoncer. L'événement choisi par l'entreprise peut être un événement existant déjà ou un événement créé spécifiquement pour la circonstance, mais il doit surtout être cohérent avec l'image de l'entreprise ou de ses marques.

La communication événementielle<sup>13</sup> à concevoir, mettre en scène ou s'associer à un événement afin de susciter l'intérêt ou la sympathie du public.

Comme toute action de communication, la communication événementielle peut avoir plusieurs objectifs<sup>14</sup> :

- Développer, renforcer ou modifier l'image de l'entreprise, de ses marques et de ses produits /services.
- Donner constamment une image distincte et positive de l'entreprise.
- Accroître la notoriété de la marque ou de l'entreprise, en participant à des événements bénéficiant d'une audience directe et médiatisée.
- Augmenter les ventes.
- Démontrer les qualités d'un produit ou d'une marque.
- Renforcer la cohésion du personnel, favoriser le recrutement.

Le terme générique de publicité par l'événement recouvre trois techniques très proches et parfois confondues : le sponsoring ; le mécénat ; le parrainage.

**-Le sponsoring** (ou sponsorship) :

Le sponsoring correspond à une action très commerciale ; sa finalité est une augmentation à court terme des volumes de vente de l'entreprise ; le sponsoring correspond à la participation financière d'une organisation à une manifestation sportive, culturelle..., en contrepartie de bénéfices en terme d'image ou de notoriété (faire connaître le nom d'un produit à travers une manifestation). C'est une opération de communication qui implique un équilibre entre les parties. Le sponsor demande l'exploitation directe de l'événement en contrepartie de sa prise en charge matérielle et financière (par exemple lorsque la BNP sponsorise Roland Garos, elle exige la présence de son nom autour du court de tennis et sur tous les objets associés aux tournois.)

**-Le mécénat :**

Il s'attache à prendre en charge de manière matérielle et financière un événement sans contrepartie financière. Le caractère généreux et désintéressé doit normalement primer. Cette technique consiste à valoriser l'image de l'entreprise et améliorer sa citoyenneté.

---

<sup>13</sup> P. Kotler, K.L.Keller, B.Dubois, D.Manceau, op.cit, p.700.

<sup>14</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec collaboration de Christophe Bénaroya, op.cit, p. 212, 213.

## Chapitre I : La communication pour le développement

---

On peut citer le mécénat de la fondation Ronald McDonald créée par McDonald's pour venir en aide aux enfants défavorisés (en finançant par exemple la construction d'hôtels à côté des hôpitaux pour enfants, permettant l'hébergement des parents).

Le mécénat peut aussi se développer par des actions directes telles que le don d'argent : la société Nature & Découvertes consacre 10 p. 100 de son résultat net avant impôts à sa fondation pour la protection et la connaissance de la nature.

Ces deux formes de communication hors médias bénéficient d'un effet d'amplification de leur action grâce aux médias qui retransmettent l'événement.

### - **Le parrainage :**

Le parrainage est le terme générique qui recouvre les actions de sponsoring et de mécénat<sup>15</sup>. On parle de sponsoring lorsque l'institution parrainant attend des retombées d'ordre commercial grâce au lien établi entre son image et l'objet sponsorisé (fréquent en sport) et de mécénat lorsque l'acte est gratuit (cas des activités culturelles ou humanitaires).

L'institution peut en tirer les bénéfices suivants : renforcer sa notoriété, suscitée de la sympathie, rajeunir son image, etc.

Pour cela, il faut que l'appui de l'institution soit connu et clairement inscrit sur les banderoles, les panneaux, le catalogue de présentation ou programme de l'événement par exemple.

Le parrainage peut se faire sous la forme d'un soutien logistique (fourniture de tout ou partie du matériel nécessaire à la manifestation), financier et technique (fourniture d'un savoir-faire). Il peut se faire en association (co-parrainage). Le parrainage efficace va de pair avec de bonnes relations presse (les médias devant s'en faire l'écho).

### **4-Le marketing direct :**

Le marketing direct regroupe un ensemble de technique marketing s'adressant directement au destinataire pour obtenir de sa part une réponse plus ou moins immédiate. Il permet aussi à une entreprise de constater et d'évaluer en direct sa clientèle ou ses prospects particuliers ou entreprises. Cette analyse marketing peut aller de la simple information, à la vente à distance, en passant par les enquêtes, la promotion, la stimulation, la publicité, etc.

Le marketing direct repose sur l'utilisation de bases de données permettant d'établir des contacts personnels et différenciés (personnalisés) entre l'entreprise et ses clients ou prospects ;

---

<sup>15</sup> Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR : « le guide de la communication de l'entreprise », 3eme édition, DUNOD, 2001, p. 327.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

Les objectifs de la communication directe sont de natures très diverses<sup>16</sup> :

- Conquérir de nouveaux clients et élaborer une stratégie de conquête. La communication directe permet de développer la notoriété et l'image de l'entreprise et du produit. Elle est, dans l'idéal, l'art d'adapter son message à une cible de personnes choisies. Si le message peut être le passage d'une simple information, il permet aussi de faire connaître un produit, un service, une marque, une entreprise et de créer toute une activité, un mouvement, « une vie » autour de l'offre ou de l'information proposée.
- Soutenir une autre action marketing. Une action de promotion sur les prix, un échantillonnage, une journée « portes ouvertes », le travail de la force de vente (annonce de la visite, promotion de nouveaux produits, information sur la société).
- Fidéliser les clients. L'un des objectifs des entreprises et aujourd'hui de fidéliser leur clients, face à la montée de la concurrence. Un grand nombre de marketeurs ont souligné les coûts et les éléments primordiaux de la communication directe dont l'efficacité peut être mesurée notamment au travers du taux de réponses. Il est reconnu, en marketing, que retenir un client est plus coûteux qu'en conquérir un nouveau (certains disent cinq fois plus coûteux, d'autre sept fois ou même dix fois).

Donc on peut résumer Les objectifs en deux :

- La fidélisation des clients déjà acquis.
- La conquête de nouveaux clients.

Les principaux outils du marketing direct :

- Le publipostage.
- L'e-mailing.
- Le bus-mailing.
- Le fax mailing.
- Le phoning.
- Le couponning.
- La PLV.
- Le street marketing.
- Le téléachat.
- L'e-business.

---

<sup>16</sup> Idem, p.138.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

Bien qu'il recouvre ces nombreux outils, ses caractéristiques sont les suivantes<sup>17</sup> :

- *Son caractère sélectif* : en général, une opération de marketing directe ne s'adresse pas à l'ensemble de la population mais au contraire à un segment finement ciblé.
- *La personnalisation* : la plus part des messages sont adaptés à chaque individu en fonction des informations dont on dispose sur son profil et ses habitudes d'achat.
- *Sa rapidité* : une opération de marketing directe peut être préparée très rapidement.
- *Son interactivité* : le contenu du message peut s'ajuster à la réponse de la demande.

Mercedes Classe A. pour le lancement de la nouvelle Classe A en septembre 2004, l'entreprise a réalisé une campagne de marketing directe autour du thème « Suivez votre étoile » utilisé dans la campagne publicitaire<sup>18</sup>. Avant l'été, un mailing de pré lancement à destination des clients de la marque décrivait la voiture en « omettant » les photos, tandis qu'un autre mailing avec des planches contact était adressé aux concessions. Des cartes ont été distribuées dans des endroits festifs au cours de l'été. A la rentrée, un encart dans *Psychologies magazine* et trois différents mailings adressés respectivement aux clients de la marque, aux possesseurs de Classe A et aux entreprises clients de la marque, invitaient à passer chez les concessionnaires et à participer à un jeu-concours.

## 5- les relations publiques :

C'est un mode de communication commerciale permettant de vendre l'image la plus favorable possible d'une entreprise et d'entretenir les meilleurs rapports avec ceux dont dépend son avenir, par l'intermédiaire d'actions spécifiques créées par l'entreprise auprès d'une cible précise.

Cette cible peut être interne (personnel de l'entreprise) comme elle peut être externe (clients, opinion public ...)

*Relations publiques internes* : journaux d'entreprise, réunions, séminaires (pour l'ensemble de force de vente par exemple)...

*Relations publiques externe* : rapport annuel d'activité, organisation de visite d'entreprise, conférence de presse, organisation de voyages, communication de crise...

Les relations publiques regroupent des communications conçues par une entreprise sous la forme de dialogues avec ses différentes cibles. Il s'agit surtout d'une technique de communication par relais d'information : l'annonceur touche les relais d'information (journaliste, prescripteur, leader d'opinion) en espérant que ceux-ci répercutent le message sur la cible finale. Par exemple, les constructeurs d'automobiles présentent systématiquement leurs nouveaux modèles auprès des journalistes spécialisés en espérant qu'ils parleront de ceux-ci à la télévision, à la radio et dans la presse écrite. L'objectif des

---

<sup>17</sup> P. Kotler, K.L.Keller, B.Dubois, D.Manceau, op.cit, p.657.

<sup>18</sup> Idem, p.706

## Chapitre I : La communication pour le développement

---

relations publiques est de créer un climat de compréhension et de confiance avec les cibles pour favoriser l'image de l'entreprise, de ses marques, de ses produits et services.

Les relations publiques visent à améliorer les relations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. C'est donc une politique qui consiste à :

- Créer un environnement favorable à l'entreprise.
- Créer une image favorable et valoriser directement les produits.
- Renforcer le sentiment d'appartenance des personnels de l'entreprise.

Et qui permet une mise en valeur de :

- Ce qu'est l'entreprise (organisation, culture, effectifs, résultats, investissements).
- Ce qu'elle fait (missions, produits, marques, services rendus...).
- Comment elle le fait (conditions, contraintes...).

Par exemple, WINDOWS<sup>19</sup>, pour le lancement du système d'exploitation Windows 95, Microsoft dépensa 220 millions de dollars. La campagne de relations publiques fut un grand succès : alors qu'au jour du lancement, le 24 août 1995, aucune somme n'avait encore été investie en publicité médias, tout le monde était déjà au courant. Selon le Wall Street Journal, 3 000 titres, 6 582 articles et plus de « millions de mots avaient consacré au produit entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 24 août. A Londres, Microsoft fit gratuitement distribuer 1,5 millions d'exemplaires du quotidien London Times. Lorsque le produit fut enfin mis en vente, les clients se participèrent pour l'acheter. A la fin de la première semaine, les ventes aux Etats Unis avaient dépassé les 100 millions de dollars, à raison de 90 dollars l'unité. Aucune campagne publicitaire d'un montant équivalent n'aurait eu, selon les responsables de l'entreprise, le même impact.

Les relations publiques semblent présenter des opportunités de développement intéressantes du fait d'un public à la fois saturé par la publicité médias mais en demande constante d'informations. De plus le prix élevé des campagnes de publicité dans les grands médias rend encore plus attrayant le recours à des techniques moins coûteuses, comme les relations publiques<sup>20</sup>.

De manière générale les relations publiques est une technique de communication permettant de créer un climat favorable par des actions peu agressives entre l'émetteur du message et ses différentes cibles, les relations publiques répondent à trois principaux objectifs : le développement d'une notoriété, la construction d'une image et l'instauration d'une relation de confiance.

---

<sup>19</sup> Ibidem, p.703.

<sup>20</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec collaboration de Christophe Bénaroya, op.cit, p. 239.

### 6- *le lobbying* :

Le lobbying est une technique dirigée vers les décideurs politiques et institutionnels pour faire évoluer leurs prises de décision dans un sens favorable à l'entreprise qui est à l'origine de l'opération<sup>21</sup>. Le lobbying est assez récent en France alors qu'il est très développé aux États-Unis ou en Grande-Bretagne.

L'objectif du lobbying est certes de modifier le cadre réglementaire dans un sens favorable au fonctionnement de l'organisation commanditaire, mais cela ne remet pas forcément en cause la légitimité du projet.

### 7- *le bouche à oreille* :

Le bouche à oreille désigne toute communication entre deux consommateurs ou deux acheteurs. Le bouche à oreille peut être provoqué par l'entreprise. Une telle démarche offre le bénéfice de la crédibilité et de l'efficacité d'un message désintéressé : la source du message n'a aucune relation financière ou d'intérêt avec l'objet du message transmis entre amis, dans la famille... Mais cette voie de communication présente un danger important pour l'entreprise : l'impossibilité pour cette dernière de contrôler la transmission du message entre les consommateurs.

Par exemple, les cartes Pokémon, le film *L'affaire Blair Witch* ou le premier wap Nokia ont construit leur notoriété à travers le bouche à l'oreille électronique, également appelé « Buzz ». Un autre exemple célèbre est le fournisseur d'accès à internet Hotmail qui a longtemps inséré, à la fin des messages transmis par son intermédiaire, la phrase : « Hotmail : un compte GRATUIT qui vous suit partout et tout temps ! ». Grâce à ce message, Hotmail a réussi à se faire connaître et à attirer plus de 12 millions de clients lors de ses 18 premiers mois d'existence, avec un budget marketing limité à 500 000 dollars.

Pour stimuler le buzz, certaines entreprises contactent directement des clients potentiels identifiés comme des leaders d'opinion, afin de les informer sur le produit ou même le leur prêter. Ces personnes transmettent le message à leurs collègues et amis en se l'appropriant, ce qui lui confère de la crédibilité. Elles deviennent ainsi acteurs de la marque. Certains messages jouent sur l'humour (parodie, message décalé), l'appel à la curiosité (jeux de piste en ligne) ou les divertissements (bandes dessinées)<sup>22</sup>.

Le marketing viral peut provoquer des succès commerciaux inespérés avec des budgets très réduits. Cependant, sa généralisation entraîne un risque de lassitude chez les consommateurs. Plus grave, il existe un risque de dénaturation du message qui peut se retourner contre son instigateur.

---

<sup>21</sup> Idem, p. 251.

<sup>22</sup> P. Kotler, K.L.Keller, B.Dubois, D.Manceau, op.cit, p.651.

# Chapitre I : La communication pour le développement

---

## Sous section III : le multimédia

Le domaine des communications multimédia est en pleine révolution. L'Internet et sa principale application, le Web, offrent un réseau de distribution pour de vastes quantités d'informations multimédias stockées, telles que supports audio et vidéo, animation et réalité virtuelle. Ces bouleversements impliquent de nouveaux développements dans la compression et le traitement multimédia, ainsi que dans la protection des droits d'auteur. Il existe également un vif intérêt pour des interfaces utilisateur qui soit mieux adaptées à l'interaction audio et vidéo avec le matériel numérique.

Le multimédia et plus particulièrement Internet sont venus compléter les techniques habituelles de la communication d'entreprise. Les caractéristiques propres d'Internet induisent un fort développement de son utilisation par les entreprises ; en effet, Internet est un mode de communication de masse mais en même temps individualisé, interactif et mondial. De plus, la mesure de son audience est facile à réaliser à partir du nombre de visites effectuées sur un site donné. La plupart des entreprises intègrent désormais Internet dans leur stratégie de communication.

Par exemple, Unilever a développé en Europe une plate forme Internet de marketing relationnel ([pourtoutvousdire.com](http://pourtoutvousdire.com)) complémentaire de son magazine papier. Son objectif est de mieux connaître les habitudes de consommation des 20% de la clientèle qui engendrent 50 % du chiffre d'affaire<sup>23</sup>. Pour ce faire, le site prodigue des conseils pratiques pour la vie quotidienne et propose aux visiteurs de discuter sur des forums. Mais auparavant, il faut s'inscrire et divulguer des informations personnelles (adresse, composition de la famille, goûts, talents particuliers, etc.). En fonction de leur profil, les internautes ne verront pas les mêmes pages apparaître sur leur écran ni ne recevront les mêmes *newsletters*.

Pour définir son mix de communication, l'entreprise doit analyser les avantages et les limites de chaque outil en tenant compte du type de produit /marché sur lequel elle exerce son activité, du type de réponse qu'elle souhaite de l'acheteur et de l'étape du cycle de vie dans laquelle se situe le produit. L'appréciation des résultats passe par la mesure de la reconnaissance et du souvenir, de la fréquence d'exposition, de l'agrément, de l'attribution à la marque, des modifications d'attitude et de comportement qu'elle a éventuellement engendrées.

---

<sup>23</sup>Idem, P. 713

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

### **Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie**

Le marketing de part sa nature dynamique, a facilement trouvé un terrain d'application dans la sphère de la téléphonie mobile. C'est l'art de choisir ses marchés cibles, d'obtenir, de conserver et de développer une clientèle, en créant, délivrant et communiquant les valeurs ; tout ceci par un processus d'adaptation des produits aux besoins de cette clientèle, dans une économie ouverte.

C'est la politique générale de l'entreprise qui précise sa propre raison d'être, ses propres valeurs, le type de services qu'elle rend à la collectivité et aux clients, et la façon dont elle rend ces services. Chaque entreprise a un patrimoine, des savoirs qu'elle doit préserver et améliorer. Elle doit tenir compte de l'évolution de ses marchés.

Ce chapitre comporte trois sections, la première concerne le marché de la téléphonie mobile en Algérie, ses caractéristiques et son développement ; la deuxième présente les trois opérateurs opérationnels sur le marché Algérien, leurs chiffres et leur évolution ; enfin ; la troisième montre l'importance de la communication au milieu du secteur de la téléphonie mobile.

#### **Section I : les caractéristiques du marché de téléphonie mobile en Algérie**

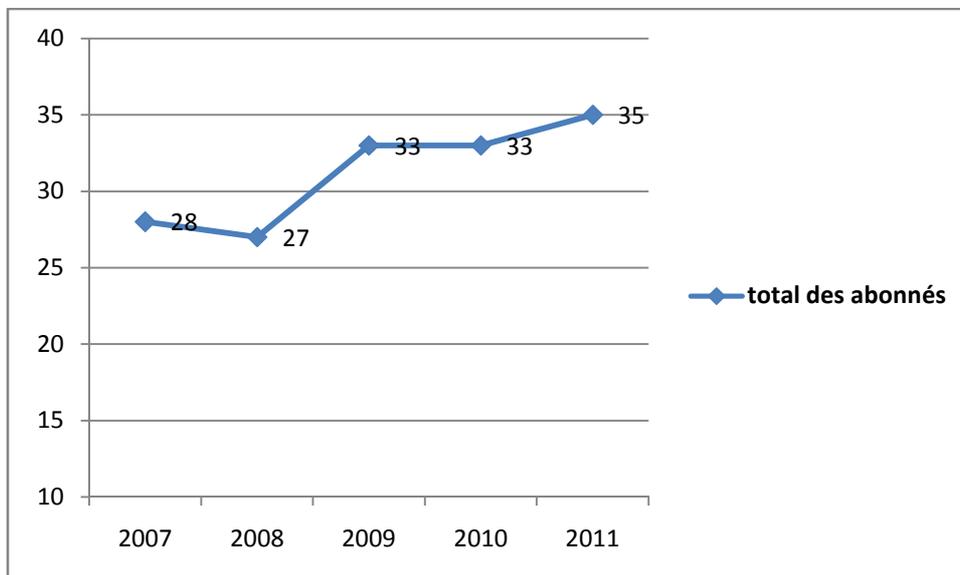
Au début des années quatre-vingt-dix, il fallait avoir le bras long pour obtenir une puce. La rareté du produit le rendait convoité. Aujourd'hui sous l'influence de la réforme du secteur des télécoms en Algérie il est présent chez toutes les couches sociales, le moyen de communication le plus branché dans une société ou les moyens de communications demeurent rares. Avec trois opérateurs opérationnels sur le marché (Djezzy, Mobilis, Nedjma), Le marché de la téléphonie mobile en Algérie est caractérisé par des avancées appréciables et des retards préjudiciables aux pays et aux opérateurs. Nécessairement la période (2007/2011) qui a particulièrement marqué le marché de la téléphonie et qui fera certainement l'objet de nombreuses analyses qui tenteront de livrer les raisons profondes qui sont à l'origine de sa durabilité et les conséquences qu'elle a nécessairement induites sur le comportement des différents acteurs dominants de ce marché.

C'est également la veille d'une nouvelle étape qui pourra être caractérisée dès le départ par de grands bouleversements éventuels et notamment par les migrations massives des abonnés de l'opérateur dominant vers les deux autres opérateurs. En tout état de cause, il est utile d'insérer d'ors et déjà les exigences d'une stabilité du marché fondée sur le rééquilibrage des parts de marché entre les opérateurs comme priorité pour une concurrence loyale entre eux et d'une saine évolution des services qui répondent aux besoins du développement du pays. Il est tout aussi utile que l'Etat anticipe par des mesures de nature à relancer le développement de la téléphonie mobile par l'introduction de

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

technologies avancées et l'offre de nouveaux services aux entreprises et aux usagers d'une façon générale.

Élément de progrès concerne le taux de couverture du territoire et le taux de couverture de la population qui sont légèrement au dessus des seuils minima fixés par l'autorité de régulation. Ces taux de couverture strictement comparables à ceux des pays occidentaux de dimension physique similaire expliquent pour une part le taux très élevé de pénétration. Autre élément de progrès, l'accès à l'Internet mis en place par les trois opérateurs GSM et le nombre considérable d'utilisateurs de ce produit, constitue un pas significatif de la capacité des réseaux GSM à répondre aux besoins essentiels du pays. Sur un autre plan, on peut considérer comme un progrès significatif, la baisse importante des prix des terminaux correspondant de plus en plus aux possibilités des petites bourses, et dans une certaine mesure la baisse des tarifs de raccordement et de communication.



**Figure 16.** L'évolution du nombre d'abonnés.

**Source :** réalisé par l'étudiante selon les données de l'ARPT 2011.

Le marché est saturé. Le nombre d'abonnés aux réseaux mobiles a atteint les 35 millions<sup>1</sup> selon l'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT), dont 94% de ces abonnés utilisent la formule prépayée.

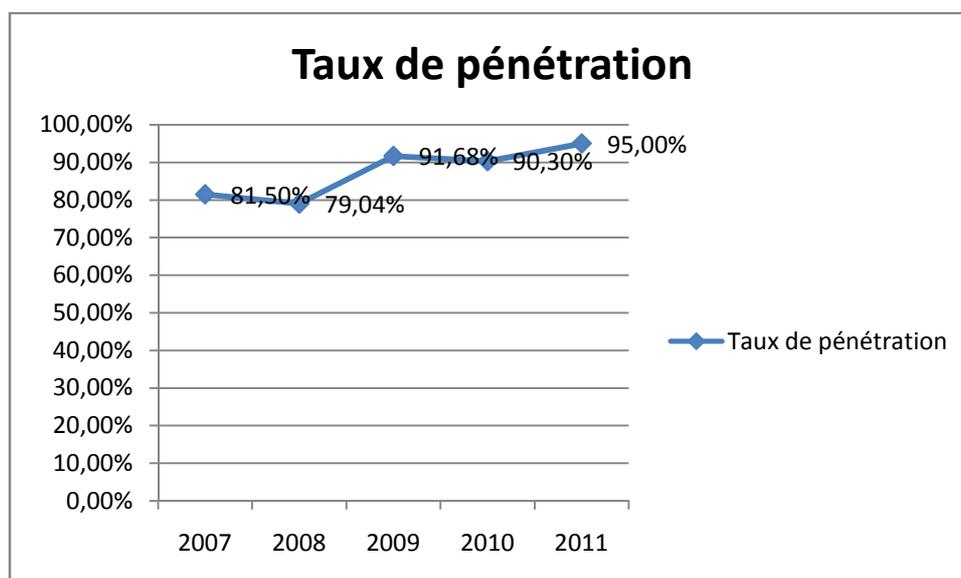
Le marché de la téléphonie mobile reste néanmoins dynamique et hyper concurrentiel, aujourd'hui, il est plutôt question de course à l'abonné, voire de la fidélisation, Des actions qui renforcent le lien avec les clients.

<sup>1</sup> L'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT).2011

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Le choix de l'opérateur est motivé généralement par les prix attractifs et le principe de la tarification simple. Ce constat révèle la maturité du marché du mobile en Algérie et l'existence d'une concurrence réelle entre les trois opérateurs. L'opérateur historique Mobilis, filiale d'Algérie Télécom, qui s'est fait damer le pion par Djezzy, affiche aujourd'hui l'ambition de reprendre rapidement ses parts de marché. Nedjma mise beaucoup plus sur les nouvelles technologies.

Le taux de pénétration du téléphone mobile est de 95 %<sup>2</sup>. Autrement dit, sur 100 habitants, il y a 95 abonnés. L'Algérie serait largement en avance en matière de téléphonie mobile, en comparaison aux autres pays de la région d'Afrique du Nord. Sur 100 habitants, il y a 95 personnes qui sont abonnées chez un des trois opérateurs mobiles.



**Figure 17.** L'évolution du taux de pénétration.

**Source :** réalisé par l'étudiante selon les données de l'ARPT 2011.

L'Algérie est classée au dixième rang dans le marché arabe de la téléphonie mobile, selon un indice conçu par la compagnie de conseil en télécoms Arab Advisors Group. Avec un score de 61,2%, elle se situe au milieu du tableau qui comprend 19 pays de cette région.

Le secteur de la téléphonie mobile a enregistré une croissance de 1,08% durant le premier trimestre 2011, a indiqué Arab Advisors group<sup>3</sup>. Le niveau de concurrence sur le marché des téléphones et des services portables conçu après le calcul d'un score qui note neuf aspects, dont le nombre d'opérateurs déjà actifs, la part de marché de l'opérateur leader, le nombre d'offres prépayées et post payées, l'existence d'offres spéciales aux entreprises ainsi que la disponibilité des services mobiles de troisième génération (3G).

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Yasmine Idjer, Téléphonie mobile : l'Algérie dixième sur le marché arabe, 2011, <http://www.linformatique.org/01-08-2011-telephonie-mobile-lalgerie-dixieme-sur-le-marche-arabe>

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

---

Le marché algérien de la téléphonie mobile est l'un des plus développés en Afrique avec une croissance exceptionnelle de 200%, selon une étude réalisée par l'agence britannique Companies and Markets. Le taux de pénétration de la téléphonie mobile dépasse les 80%<sup>4</sup>.

Companies and Markets souligne que le développement rapide du marché algérien a dépassé toutes les attentes. Il est vrai que peu d'opérateurs de renommée internationale avaient soumissionné pour obtenir des licences pour l'exploitation de réseau de téléphonie mobile.

L'enquête relève que le nombre d'abonnés commence à se stabiliser. Désormais, l'enjeu commercial réside dans le revenu moyen par utilisateur -qui a connu une chute vertigineuse- en raison de la concurrence rude sur les prix entre les trois opérateurs, Ces derniers se sont également rabattus sur les services à forte valeur-ajoutée tel que le multimédia. Mais le retard enregistré pour le lancement de la technologie 3 G limite leur marge de manœuvre en l'absence d'une connexion haut débit, l'étude estime que les autres marchés africains qui connaissent une saturation peuvent s'inspirer de l'expérience algérienne.

### **Sous section I : Les tendances du marché**

- La vague de l'illimité a déferlé sur les consommateurs algériens. Depuis, à entendre les opérateurs, ce serait la ruée vers ces nouveaux forfaits. Cette tendance, qui dure depuis plus d'une année, se retrouve chez les trois opérateurs. Il y a une certaine abondance qui permet aux clients de communiquer à l'aise même si ils limitent en fait les dépassements abusifs de certains clients.

- La généralisation du chargement à distance pour les forfaits prépayés. Les formules prépayées ont l'avantage de permettre de maîtriser le budget de téléphonie mobile. Les offres prépayées sont un choix populaire, offrant une grande flexibilité. Les offres prépayées sont comme les forfaits mais avec un plafond de communication déterminé à l'avance. De ce fait, le client connaît à l'avance le montant qu'il va payer. Il ne paye que ce qu'il a consommé et il n'a pas de mauvaises surprises. Ceci aurait permis d'accroître significativement le parc d'abonnés. Ces tendances ont été confirmées par les résultats de la campagne d'identification des abonnés.

- La conquête du marché des entreprises. Les trois opérateurs ont un département dédié à ce segment de marché. C'est là où elles peuvent augmenter l'APRU et faire du chiffre. C'est un relais de croissance d'autant plus que le marché du grand public ne se développe pas

---

<sup>4</sup> Yasmine Idjer, Le marché de téléphonie mobile : une croissance de 200% en quatre ans, 2010, <http://www.algerie360.com/algerie/marche-de-la-telephonie-mobile-une-croissance-de-200-en-quatre-ans/>

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

avec le même rythme qu'il y a quelques années. Aujourd'hui, il est évident que le téléphone portable approche de son taux de pénétration maximal.

- Les opérateurs optent de plus en plus pour le multimédia (la Data) qui n'est plus considéré comme un gadget inutile en Algérie. L'arrivée de la 3G doit permettre le développement de nouveaux services et par là même une croissance du secteur via l'émergence de nouveaux usages.

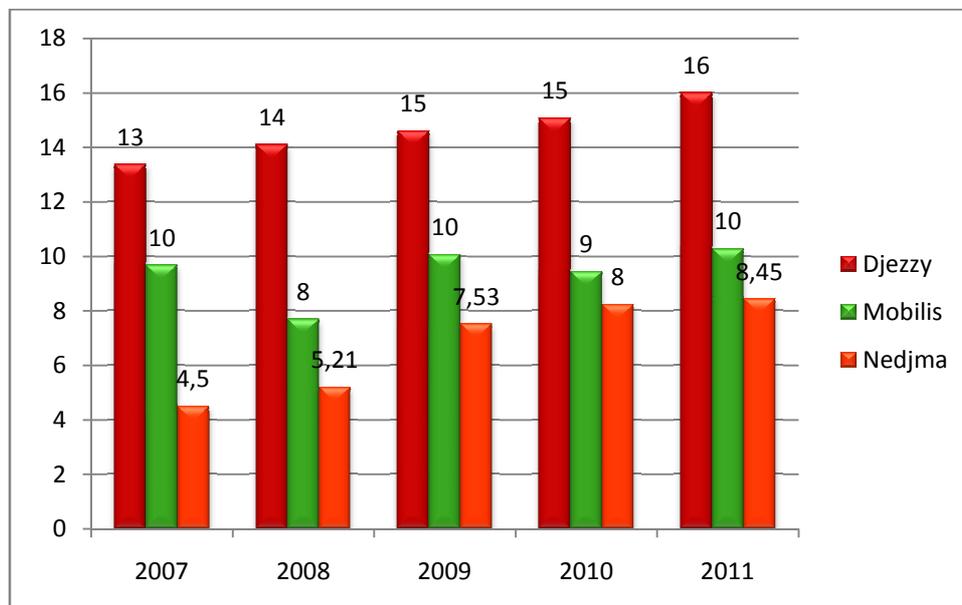
- Lancement des clés USB Internet qui permettent aux abonnés de bénéficier de l'accès à Internet et des commodités de la téléphonie mobile à l'exception des appels voix afin d'assurer une meilleure connexion. Elles permettent de surfer en toute liberté en situation de mobilité.

- La multiplication d'opération de sponsoring et de publicité. Principal objectif : améliorer l'image de marque de ces entreprises, augmenter la notoriété et surtout générer du trafic.

### Sous section II : L'évolution du marché

Le marché de la téléphonie mobile arrive graduellement à saturation.

Voici une présentation de l'évolution du nombre d'abonnés à la téléphonie mobile en Algérie, d'après les données fournies par l'ARPT dans la période 2007-2011 :



**Figure 18.** L'évolution du nombre d'abonnés chez les trois opérateurs.

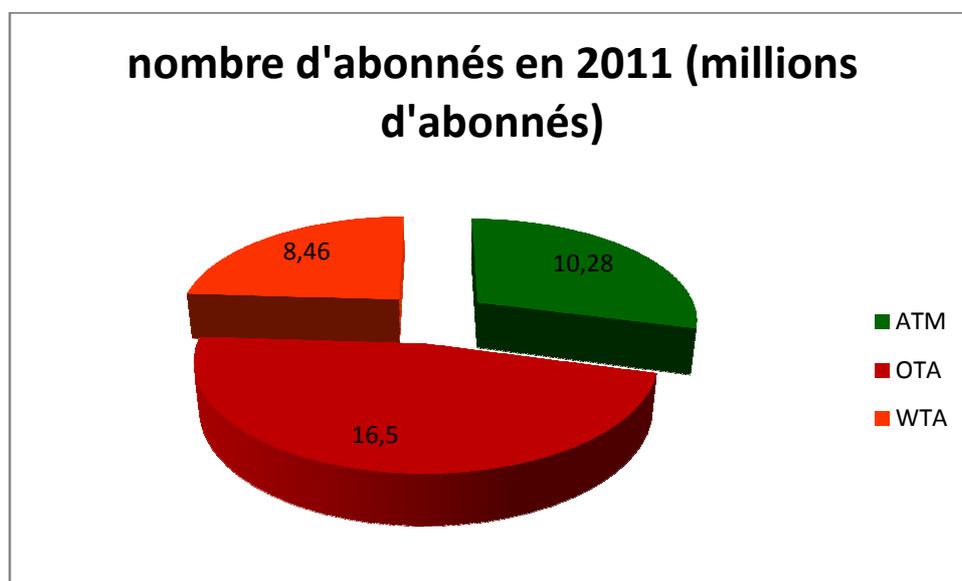
**Source :** réalisé par l'étudiante selon les données de l'ARPT.

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

On remarque que l'opérateur Djezzy est le leader du marché durant la période 2007-2011, avec une augmentation graduelle du nombre d'abonnés, tandis que l'opérateur historique Mobilis est placé second, suivi par l'opérateur multimédia Nedjma.

Les opérateurs de téléphonie mobile ont connu des fortunes diverses au cours de l'année 2010. Djezzy compense un recul de part de marché par une augmentation du nombre d'abonnés, Nedjma augmente aussi son nombre d'abonnés. Le plus remarquable est l'importante perte d'abonnés de l'opérateur public Mobilis, qui résiste néanmoins, en chiffre d'affaires.

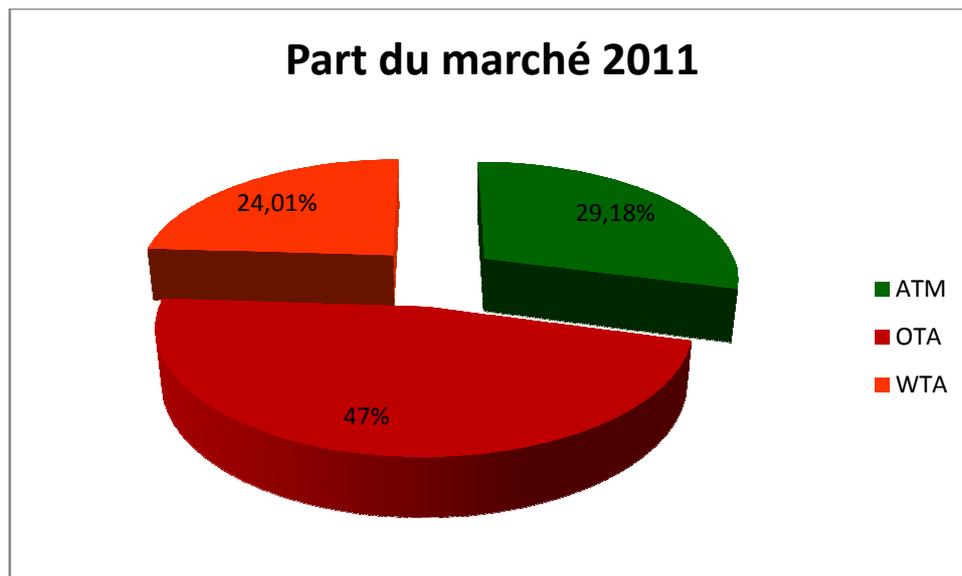
On traduit Les derniers chiffres des trois opérateurs de la téléphonie mobile fournis par l'ARPT sous la forme suivante : (chiffres 2011)



**Figure 19.**Le nombre d'abonnés en 2011.

**Source :** réalisé par l'étudiante selon les données de l'ARPT 2011.

Le nombre d'abonnés a augmenté selon les chiffres de l'ARPT ; Djezzy reste toujours le meilleur opérateur avec près de 16 millions d'abonnés, Mobilis, après un recul enregistré en 2010, a récupéré ses abonnés, enfin ; le nombre d'abonnés chez Nedjma, lui aussi, a augmenté.



**Figure 20.** La part du marché en 2011.

**Source :** réalisé par l'étudiante selon les données de l'ARPT 2011.

En terme de part du marché, l'opérateur Djezzy occupe la plus grande part avec 47%, l'opérateur public Mobilis arrive en seconde place avec 29,18%, l'opérateur étoilé occupe la troisième place avec 24,01%.

### Section II : les différents opérateurs de la téléphonie mobile



Il existe trois opérateurs opérationnels sur le marché Algérien de la téléphonie mobile :

- DJEZZY OTA : le leader sur le marché Algérien, la filiale Egyptienne que l'état Algérien rachète 51 % de sa part.
- MOBILIS ATM : le premier opérateur historique public en Algérie.
- NEDJMA WTA : le premier opérateur multimédia en Algérie.

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

---

### Sous section I : OTA DJEZZY

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, Orascom Telecom Holding (O.T.H.) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies.

Implanté en Algérie, en Egypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh, en Irak et, au Zimbabwe, le groupe Orascom Telecom compte désormais 50 Millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale.

C'est en juillet 2001 que le groupe Orascom Télécom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie, et ce pour un montant de 73 millions de dollars.

Avec 2,5 milliards USD d'investissement depuis 2001 à ce jour, fort d'un capital humain de plus de 2900 employés, plus de 16 Millions d'abonnés, et plusieurs offres et solutions (GSM et VSAT), Orascom Télécom Algérie (membre du groupe Orascom Telecom) demeure, en tous points de vue, l'opérateur favori des Algériens.

A ce jour

- 72 centres de service à travers tout le territoire national sont à votre disposition 7j/7 de 8h00 à 20h00.
- Pour vous sentir partout chez vous, plus de 370 opérateurs Roaming dans plus de 174 pays.
- Plus de 93% de la population couverte<sup>5</sup>.

Djezzy compte aujourd'hui près de 16 millions d'abonnés selon les chiffres de l'ARPT.

### Sous section II : ATM MOBILIS

Filiale d'Algérie Télécom, Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003<sup>6</sup>.

Mobilis, s'affirme une entreprise dynamique, innovante, loyale et transparente et continue sa compétition saine, dans un marché très concurrentiel où le sérieux, la crédibilité et la proximité sont les clés de la réussite.

Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 117 Agences Mobilis.
- Plus de 9862 points de vente agréés.
- Plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)

---

<sup>5</sup> <http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp>

<sup>6</sup> <http://www.mobilis.dz/apropos.php>

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

---

- Des Plateformes de Service des plus performantes.
- L'innovation et le développement de plusieurs offres et services.

Mobilis compte plus de 10 millions d'abonnés en 2011.

### Sous section III : WTA NEDJMA

**Wataniya Telecom Algérie (WTA)**, le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Le 25 août 2004, Wataniya a procédé au lancement commercial de sa marque Nedjma, assorti de services et d'avantages encore jamais égalés dans le pays. Nedjma introduit de nouveaux standards dans l'industrie des télécommunications en Algérie. Nedjma offre aux utilisateurs algériens un Nouveau Monde en matière de télécommunications mobiles. En effet, elle met au service de la clientèle algérienne non seulement des produits et services novateurs, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielle.

**M. GED** a intégré WTA en mai 2004 avec pour mission la mise en place et le déploiement du réseau Nedjma à travers les 48 wilayas du pays. Le challenge a été relevé en un temps record : 1200 sites installés en moins de 18 mois avec une qualité de réseau exceptionnelle.

En janvier 2006, M. Joseph GED a été promu Directeur-Général-Adjoint avec des missions stratégiques et opérationnelles couvrant les directions Marketing, Ventes, Service Client, Technique, Technologie de l'information ainsi Stratégie et Régulation. Il a été nommé Directeur Général de Wataniya Telecom Algérie depuis septembre 2007<sup>7</sup>.

L'opérateur multimédia est le meilleur opérateur pour l'année 2011 en termes de chiffres, il compte plus de 8 millions d'abonnés.

Les trois opérateurs téléphoniques présents sur le marché algérien se livrent une rude concurrence en proposant régulièrement de nouvelles offres à leurs clients. Des communications gratuites, des SMS à prix réduits et des forfaits sont généralement les moyens utilisés par ces opérateurs pour fidéliser leurs clients ou en attirer de nouveaux clients.

---

<sup>7</sup> <http://www.nedjma.dz/extranet/web/espaces/a-propos>

### Section III : la communication au milieu du secteur de téléphonie mobile

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la communication est devenue un outil stratégique et très important dans le secteur de la téléphonie mobile, d'où la nécessité pour eux d'innover les offres et d'offrir de nouvelles technologies pour attirer de nouveaux consommateurs. Les satisfaire ou à défaut les maintenir leurs abonnés actuels, les opérateurs proposent leurs offres et leur tarification, leurs promotions, mais il faut une stratégie de communication efficace à travers : la communication média, la communication hors média et le multimédia.

Le mix communication présente plusieurs avantages pour l'opérateur téléphonique :

- un bon positionnement par rapport aux entreprises concurrentes.
- une personnalité reconnaissable par son public.
- Une place stratégique sur le marché.
- l'influence positive sur les attitudes et les comportements des différents publics.

-une réputation favorable qui donne à l'opérateur téléphonique un avantage compétitif dans le but de favoriser l'achat des produits et services, le recrutement et les investissements.

-une loyauté des publics influant sur le devenir de l'opérateur, un avantage concurrentiel au travers de la constitution d'une image.

#### Sous section I : présentation de la communication des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie :

Il est nécessaire pour l'opérateur d'avoir une vision globale de sa politique de communication mix afin d'assurer la cohérence et l'efficacité maximale de ses actions.

La stratégie de communication est l'analyse de communication d'une situation marketing. L'analyse de la situation s'articule autour de trois axes:

- *L'axe marketing* : étude des objectifs (avoir des effets directs sur les ventes/ avoir des effets indirectes sur les ventes), des cibles et du marché. Cet axe correspond à la stratégie marketing suivie par l'annonceur.

- *L'axe de communication* : les objectifs (faire connaître, faire aimer, faire acheter et racheter « action ») la cible (cibles intérieures à l'entreprise/cibles extérieures à l'entreprise) et la stratégie créative en communication.

- *L'axe média* : les moyens pour parvenir aux résultats souhaités (publicitaire ou autres : événementiels,...).

Le but ultime de la communication est de créer une image qui soit favorable au devenir de l'entreprise. L'image est un élément qui se construit peu à peu au travers des différentes

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

actions de communication auprès du personnel, des consommateurs, de la presse. Elle est constituée par l'ensemble des représentations que se font les individus de l'organisation et ce qu'ils perçoivent. Chez l'opérateur téléphonique tout est image, l'opérateur lui-même, ses produits, ses marques, La qualité du personnel (sa tenue, l'accueil, les conseils, la réponse au tél...), les produits (la recherche, l'innovation, la qualité, la sécurité...), la santé financière, la politique sociale, etc. Cette image se compose à la fois du logotype de l'opérateur téléphonique (représentation visuelle du nom par un symbole de l'opérateur téléphonique que l'on retrouvera sur les différents documents émis, dans la charte graphique), du nom et de la marque de l'entreprise des produits, du réseau de distribution choisie pour vendre les produits ou les services, des publicités proposées, de la santé financière de l'opérateur téléphonique, de ses actions, de ses messages publicitaires.

	ATM Mobilis	OTA Djezzy	WTA Nedjma
La couleur	verte	rouge	orange
Le slogan	Partout avec vous	Vie la vie	Nedjma Dima Maakoum
Le site internet	<a href="http://www.mobilis.dz">http://www.mobilis.dz</a>	<a href="http://www.djezzygsm.com">http://www.djezzygsm.com</a>	<a href="http://www.nedjma.dz">http://www.nedjma.dz</a>
Le logo			

**Tableau 16.**représentation des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie.

**Source :** réalisé par l'étudiante selon les données des trois opérateurs.

Ce tableau montre la représentation des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie, la charte graphique, le logo, le slogan et le site internet de chaque opérateur.

L'opérateur téléphonique va s'adresser à des cibles différentes en utilisant des formes de communication adaptées à chaque cible visée et un contenu qui reprend des éléments identiques quelle que soit la cible (reprise du logo, de la signature et du slogan, traduction du message au niveau de chaque forme de communication en fonction de l'image souhaitée).

D'après l'enquête menée par Sigma<sup>8</sup>, organisme spécialisé dans le conseil média, OTA est le premier annonceur du pays tous médias confondus. Sur une liste de 20 entreprises publiée par Sigma, l'opérateur de téléphonie mobile culmine en tête position des entreprises qui investissent le plus dans la publicité dans notre pays. Comme on s'y attendait, OTA est suivi de près par Wataniya Telecom et ATM Mobilis. la téléphonie mobile est un secteur qui domine largement le paysage publicitaire du pays. Par ailleurs, l'enquête

<sup>8</sup> Sigma est un groupe de bureaux d'études fondé en 1998, spécialisé en recherche marketing et médias, implanté dans l'ensemble des pays du Maghreb et dont le métier est la réalisation d'enquêtes par sondage quantitatives et d'études économiques et de marché, Sigma est membre de l'European Standardisation of Marketing Research (ESOMAR), organisme européen de certification qualité et partenaire de IPSOS en média management.

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

---

fait ressortir également que 42,5% des investissements publicitaires sont monopolisés par la télévision. Malgré ses lacunes, l'ENTV reste le média lourd par excellence, seul capable de rassembler des millions d'Algériens en des temps très courts.

En cause, le retrait brutal des entreprises de téléphonie mobile qui ont baissé leurs investissements (dans la presse papier) de près de 30% du jour au lendemain. Aujourd'hui, les 3 opérateurs de téléphonie mobile ne représentent plus que 24% des publicités sur la presse papier<sup>9</sup>.

Selon Hassen Zargouni, directeur d'Open Sigma, la téléphonie mobile et l'agroalimentaire dominent le marché publicitaire algérien à plus de 50%.

En termes de visibilité, Nedjma a une longueur d'avance aussi, surtout que l'opérateur est de plus en plus présent dans les espaces publicitaires des journaux, mais aussi dans les grands événements, notamment footballistiques. La clé de son succès réside dans l'exploitation des revenus potentiels des services mobiles de données : en termes de définition, cela couvre l'ensemble des revenus générés par les SMS et l'internet mobile. Le souci des trois opérateurs, en cette période précise, est de définir de nouvelles approches marketing de rétention des abonnés.

Le développement du mobile en Algérie a été marqué par une certaine anarchie laissant libre cours à des pratiques pas très concurrentielles. Ainsi, et afin de réorganiser le marché et d'encadrer les offres promotionnelles lancées par les opérateurs mobiles, l'autorité de régulation des postes et des télécommunications vient de rendre publique une nouvelle décision dans l'objectif de mettre fin à la publicité mensongère.

Ainsi la durée maximum d'une offre promotionnelle pour le produit commercialisé, sous forme postpayée, ne peut dépasser 30 jours calendaires en souscription et 30 jours suivant la souscription pour ce qui est de la durée relative aux effets de la promotion. Concernant les offres prépayées, la durée maximum d'une offre ne peut dépasser 15 jours en souscriptions et doit prendre fin au plus tard dans les 15 jours qui suivent ladite date de souscription à l'offre promotionnelle. Pour ce qui est de l'intervalle devant séparer deux promotions successives, celui-ci est de 45 jours lorsqu'il s'agit de deux offres promotionnelles portant sur un même produit commercialisé sous forme postpayée pour prépayée, de 15 jours pour deux offres promotionnelles successives portant sur deux produits différents commercialisés sous la forme postpayée, et enfin de 30 jour pour ce qui est de deux offres promotionnelles successives portant sur deux produits différents commercialisés sous la forme prépayée<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Le financier, Publicité Algérie: Orascom Telecom Algérie, premier annonceur du pays, 10.02.10

<sup>10</sup> Le Maghreb, L'ARPT veut mettre fin à la publicité mensongère, 05-02-11

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

---

En ce qui concerne la communication événementielle, les actions de la communication portant sur :

- Le sponsoring : (des émissions radiophoniques, des manifestations sportives).

Par exemple, le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie ATM Mobilis, reste fidèle au rendez-vous annuel en tant que Sponsor Major du «3e Marathon international d'Alger», qui s'est déroulé le 1er novembre. Un événement sportif à travers lequel Mobilis marquera le 57e anniversaire du déclenchement de la Révolution algérienne.

A cette occasion, Mobilis était présente au village du marathon et aussi par une caravane publicitaire qui devancé les coureurs tout au long du parcours avec un programme d'animation. Par cet accompagnement, l'opérateur national confirme encore une fois sa citoyenneté et son appui à la promotion de la diversité culturelle et sportive<sup>11</sup>.

De sa part, Djezzy L'opérateur de téléphonie mobile Orascom Télécom Algérie (OTA, sponsorise les équipes nationales de handball hommes et dames qui participaient à la 20e édition du Championnat d'Afrique des nations de handball au Maroc. Djezzy a décidé de promouvoir les plus talentueux, son responsabilité sociétale que d'accompagner ces jeunes. Djezzy a toujours été une entreprise citoyenne à l'écoute de sa société<sup>12</sup>.

Pour rappel, Djezzy a été le premier sponsor de l'équipe nationale de football et de la FAF durant de longues années et qu'il soutient toujours 3 grand clubs Algériens : Le Mouloudia d'Alger, l'USM d'Alger et l'Entente de Sétif.

Le troisième opérateur Nedjma est le sponsor principale de la Fédération algérienne de football et de l'Équipe Nationale Algérienne de Football et elle est aussi sponsor des 6 clubs suivants de la 1ère Ligue professionnelle de football en Algérie :JS Kabylie, CR Belouizdad, JSM Bejaia, MC El Eulma, MC Oran, CA Bordj Bou Arreridj, USM Annaba, RC Kouba, CA Kouba.

- Le mécénat : sponsoring des campagnes de prévention routière, participation et contribution aux journées des handicapés, et autres participation.
- Foires, forums nationaux et internationaux et salons, (le forum Algéro-Britannique, la foire nationale des télécoms...).

---

<sup>11</sup> L'expression, Mobilis Sponsor Major du 3e Marathon international d'Alger, 01-11-11

<sup>12</sup> La tribune, Algérie: Djezzy sponsor de l'EN de Handball, 11-01-12

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

### **Sous section II : comparaison des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie**

Chacun des trois opérateurs présents sur le marché Algérien de téléphonie mobile cherche à être le leader du secteur afin d'avoir une grande part de marché et le plus grand nombre d'abonnés, la communication reste le volet le plus important pour atteindre ces objectifs en présentant des offres promotionnelles et différents services afin de satisfaire la clientèle, faire connaître les nouveaux produits à travers la publicité qu'elle soit média ou hors média ou multimédia.

Dans le tableau suivant on présente une étude comparative entre les trois opérateurs, leurs points forts et points faibles afin de faire un diagnostic de ces derniers et leurs différentes actions de communication.

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Caractéristiques opérateur	Le rang	Le Diagnostic		La communication			
		Points forts	Points faibles	publicité	Promotion des ventes	Communication directe	Communication événementielle
<b>Mobilis</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilis est le premier opérateur historique public devenu autonome en Algérie.</li> <li>- Une meilleure couverture du réseau en Algérie avec 97,6% surtout des zones isolées et désertiques.</li> <li>- Leader du marché à l'offre post payée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'expérience et de ressources humaines qualifiées.</li> <li>- L'insuffisance de la communication par rapport aux concurrents.</li> <li>- Le retard de l'adoption des nouvelles techniques marketing qui s'intéressent plus au client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troisième annonceur du pays</li> <li>- La télévision.</li> <li>- Les affiches.</li> <li>- La radio.</li> <li>- Les journaux.</li> <li>- Les sms.</li> <li>- PLV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Promo 2012</i> MobtaSim des Communications à 50 DA durant toute la Journée.</li> <li>- l'offre BlackBerry MobiCorporate.</li> <li>- Des Bonus allant de 100% à 400% : avec AWEL Les Nouveaux plans prépayés de Mobilis.</li> <li>- Mobilis baisse les tarifs internationaux sur le prépayé et le post payé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 117 agences sur tout le territoire Algérien.</li> <li>- Bon accueil dans les agences .Le nombre de guichets d'accueil est plus élevé que chez les concurrents. Malgré cela, la durée d'attente du client reste assez longue.</li> <li>- Le site internet est à jour facile à consulter, rapide et présente toutes les nouveautés, les actualités et les explications des différentes offres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilis Sponsor Exclusif de la Tournée Artistique en Algérie de l'Orchestre National de Barbès à l'occasion du 50ème Anniversaire de l'Indépendance de l'Algérie.19/03/2012</li> <li>- Mobilis Parraine la 2ème Edition des Family Day's.</li> </ul>
<b>Djezzy</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orascom Telecom Holding (O.T.H.) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies.</li> <li>- l'opérateur favori des Algériens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rachat par l'état Algérien de 51% de Djezzy.</li> <li>- L'instabilité au sein de l'entreprise et les problèmes financiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>premier annonceur du pays tous médias confondus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gratissimo des appels gratuits et illimités.</li> <li>- Offre control 1900.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 130 agences sur tout le territoire Algérien.</li> <li>- Bon accueil mais le grand nombre de clients reste un conflit ce qui rend la durée d'attente plus longue.</li> <li>- Site internet un peu difficile à manipuler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Djezzy partenaire de Nessma Cup et les champions d'Algérie.</li> <li>- Djezzy, Sponsor major du salon des ressources humaines et du recrutement, Talents et Emplois 25 et 26 février 2012.</li> <li>- Djezzy lance Hanout Maker pour tous les</li> </ul>

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix de communication plus bas.</li> <li>- Couverture de plus de 93% de la population.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>à cause des dessins animés, ce qui rend l'accès très lent. ---</li> <li>-présentation des différents produits et services mais les informations ne sont pas à jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>algériens .</li> <li>- Djezzy sponsorise l'équipe nationale de handball.</li> </ul>
<b>Nedjma</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie.</li> <li>- met au service de la clientèle algérienne des produits et services novateurs.</li> <li>- une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cout élevé des communications vers les autres opérateurs.</li> </ul>	Deuxième annonceur du pays tous médias confondus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedjma Pro-Contrôle.</li> <li>- La promotion NEDJMA ONE Formule ouverte.</li> <li>- La star hala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 boutiques sur le territoire algérien.</li> <li>- Très bon accueil des employés attentifs aux besoins des clients.</li> <li>- durée d'attente un peu longue à cause du manque des employés.</li> <li>- Site internet difficile à consulter à cause de la publicité,il contient tout ce qui concerne Nedjma : offres, nouveautés, actualité,- présentation détaillée des différents produits et services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedjma parraine la cérémonie de tirage au sort des 8èmes de finale de la Coupe d'Algérie.</li> <li>- Nedjma lance media star 2012.</li> <li>- Sponsor gold du marathon « 2èmes Foulées des Gazelles Algériennes ».</li> </ul>

**Tableau 17.** Tableau comparatif des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie.

**Source :** Réalisé par l'étudiante selon les données des trois opérateurs Mobilis, Djezzy, Nedjma.

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

---

En lisant ce tableau, nous constatons que l'opérateur Djezzy est le leader du marché de la téléphonie mobile en Algérie, c'est l'opérateur favori des Algériens puisqu'il réunit la plus grande part du marché avec plus de 16 millions d'abonnés. Il est le premier annonceur malgré l'interdiction de l'ENTV de diffuser ses publicités de 2009 à début 2012 à cause des événements du football en 2009, il propose des promotions satisfaisantes à sa clientèle. Concernant la qualité d'accueil au niveau de ses agences commerciales, les employés paraissent légèrement moins chaleureux, le client n'est pas pris en charge très rapidement.

Djezzy semble subir le problème du déséquilibre entre le nombre de visiteurs et celui des employés chargés de répondre à leurs interrogations.

Après l'absence sur l'ENTV, Djezzy revient en tant que sponsor major de l'émission Hanout Maker, il n'hésite pas à sponsoriser des grands événements.

Mobilis, l'opérateur historique de la téléphonie mobile en Algérie, se place deuxième avec plus de 10 millions d'abonnés, il reste le troisième annonceur sur l'ENTV malgré son caractère public et son statut d'entreprise étatique. Il adapte les techniques marketings ainsi que les différentes techniques de communication, mais ce n'est pas suffisant. Concernant la communication directe, Mobilis essaie d'être plus proche et à l'écoute de sa clientèle afin de savoir ses attentes et satisfaire ses besoins. Pour cela, elle crée 117 agences sur tout le territoire Algérien et donne priorité au bon accueil, elle s'intéresse plus aux clients dans les zones isolées en leur assurant une meilleure couverture réseau et des agences proches de ces derniers.

En ce qui concerne la communication événementielle, et à notre avis, Mobilis ne sait pas choisir les grands événements pour se présenter comme étant sponsor major.

Nedjma, l'opérateur étoilé, occupe la troisième place avec plus de 8 millions d'abonnés, mais il se considère comme étant le premier opérateur multimédia dans le marché algérien de la téléphonie mobile. Il propose plusieurs offres promotionnelles et différents services. Nedjma est le deuxième annonceur du pays tous médias confondus, il compte 100 boutiques sur tout le territoire Algérien, avec un nombre restreint d'employés, qui semblent être plus attentifs aux vœux des clients. Elle est présente dans les grands événements comme sponsor major.

Les trois opérateurs présents dans le marché de la téléphonie mobile en Algérie se livrent à une rude concurrence, en proposant régulièrement de nouvelles offres à leurs clients. Des communications gratuites, des SMS à prix réduits et des forfaits sont généralement les moyens utilisés pour fidéliser les clients et attirer de nouveaux abonnés.

L'adaptation d'une stratégie de communication efficace et performante reste la clé pour réussir à conquérir de nouveaux clients et augmenter la part du marché, ainsi que pour être le leader du marché. c'est ici qu'apparaît l'importance du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication, et pour se comparer aux concurrents ou bien au leader pour améliorer la performance de sa stratégie de communication en terme de :

- La publicité : chercher à diffuser plus de publicité et savoir choisir le moment de la diffusion.

## Chapitre II : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

- Les promotions : s'approcher plus des clients pour connaître leurs attentes et même les promotions que proposent les concurrents,
- la communication directe : rester à l'écoute des clients et s'approcher plus de ces derniers, savoir la qualité de la communication directe chez les concurrents et enfin rester présent dans les grands événements.

Les trois opérateurs multiplient les offres en terme de communication et les campagnes de publicité, Afin d'accueillir de nouveaux abonnés et fidéliser les abonnés potentiels, augmenter leur chiffres d'affaires et conquérir des parts de marché.

### **Chapitre III : la présentation de Mobilis et de sa stratégie**

En tant qu'entreprise publique et citoyenne, Mobilis se positionne comme un acteur majeur dans la stratégie de développement durable de notre pays, comme une entreprise créatrice de valeur ajoutée, reconnaissante envers ses employés, et qui contribue à la prospérité du pays et de nos concitoyens sans exception.

Dans ce chapitre nous présenterons l'historique de Mobilis, sa création, son organisation interne, son organisation, ses objectifs et ses offres et services.

#### **Section I : Aperçu sur Mobilis**

Filiale d'Algérie Télécom, Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir plus de dix Millions d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients.

Se munissant des valeurs : Transparence, Loyauté, Dynamisme et Innovation. Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients.

Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 112 Agences Mobilis
- Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- de plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- de Plateformes de Service des plus performantes.
- de l'innovation et un développement de plusieurs offres et services.

### Offre et service de Mobilis :

Mobilis présente à ses clients plusieurs offres et différents services:

#### LES SERVICES<sup>1</sup> :

1. forfaits 061
2. mobiControl
3. Gosto
4. mobilisCarte
5. mobipost
6. BATEL de Mobilis
7. Mobi+
8. mobiConnect
9. GPRS
10. MMS
11. 3G
12. Blackberry
13. Arsellli
14. kallelni
15. Racimo
16. Naghmati
17. Sellakni
18. La Carte Internationale prépayée.

#### AUTRE SERVICES :

1. Présentation du numéro
2. Numéro masqué
3. Messagerie vocale
4. Double appel
5. Renvoi d'appels.
6. Conférence à trois
7. Facturation détaillée
8. Appel à l'international
9. Roaming international
10. UMTS (Universal Mobile Telecommunications system)
11. EDGE : E-GPRS
12. Visiophonie
13. Streaming

---

<sup>1</sup> <http://www.mobilis.dz/services.php>

## CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE MOBILIS ET DE SA STRATEGIE

---

Pour l'année 2012, Mobilis dévoile sa « Promo 2012 », Destinée aux abonnés prépayés «MobtaSim».

L'opérateur public de téléphonie mobile, ATM Mobilis déploie tous ses efforts pour faire face à la concurrence. Plusieurs offres ont été lancées depuis le début de l'année en cours.

Mobilis, s'affirme une entreprise dynamique, innovante, loyale et transparente et continue sa compétition saine, dans un marché très concurrentiel où le sérieux, la crédibilité et la proximité sont les clés de la réussite<sup>2</sup>.

ATM Mobilis, est un opérateur public de téléphonie mobile. A ce titre, Mobilis adopte une stratégie de développement sur la base d'un principe simple ; Entreprise orientée innovation et nouvelles technologies adoptant la stratégie du développement durable. Son comportement managérial est de fait balisé par ses valeurs, et par le souci de prendre en considération les attentes de l'ensemble de ses partenaires : clients, collaborateurs, acteurs de la société civile, institutions publiques... Face à une situation concurrentielle de plus en plus intense, Mobilis, entreprise citoyenne par excellence, opère une mutation. Cette dernière est l'expression de la maturation d'une expertise et d'un savoir-faire capitalisés depuis 2003. Un des aspects visibles de cette mutation, est le renouvellement de son identité visuelle et de son repositionnement. Indéniablement, le renouvellement de son identité visuelle repositionne Mobilis comme un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, proximité pertinemment synthétisée dans sa nouvelle signature institutionnelle : *"Partout avec vous"*. Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

La présente charte traduit au plan de son comportement communicationnel ses valeurs et son engagement. Chaque acteur, chaque collaborateur de Mobilis se doit de s'impliquer pleinement et durablement dans cette démarche.

### **Sous section I : L'organigramme de Mobilis**

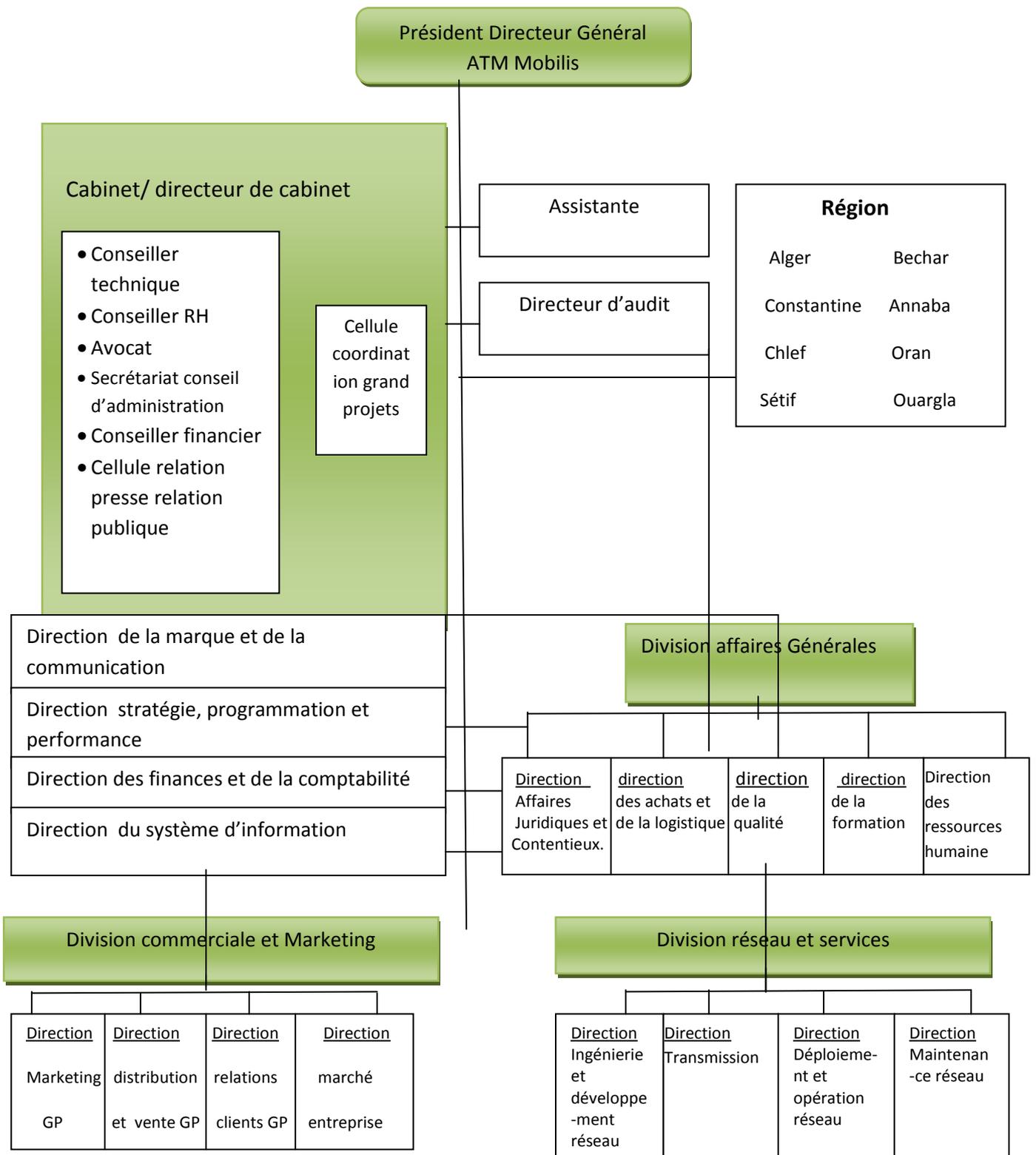
Le schéma suivant représente l'organigramme de la direction générale de Mobilis<sup>3</sup> :

---

<http://www.mobilis.dz/apropos.php>

<sup>3</sup> Document propre à Mobilis, voire annexes

## CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE MOBILIS ET DE SA STRATEGIE



**Figure 21.** L'organigramme général d'ATM Mobilis.

### **Sous Section II : Organisation Interne de Mobilis**

Mobilis est une entreprise organisée selon les standards mondiaux de management :

Elle est dirigée par un PDG, entouré de 03 grandes Divisions :

**A°/Division Affaires Générales** : Elle se compose de 5 directions :

- direction affaires juridique et contentieux
- direction des achats et de la logistique,
- direction de la qualité,
- direction de la formation,
- direction des ressources humaines.

**B°/Division Réseau et Service** : elle se compose de 4 directions :

- Direction ingénierie et développement réseau,
- Direction transmission,
- Direction déploiement et opération réseau
- Direction maintenance réseau.

**C°/ Division commerciale et Marketing** : elle se compose de 4 directions

- Direction marketing GP (grand publique),
- Direction distribution et vente GP
- Direction relation client GP
- Direction marché entreprise

**D°/Ainsi que quatre autres directions + une cellule d'audit** :

- Direction du système d'information,
- Direction de la marque et de la communication,
- Direction stratégie, programmation et performance,
- Direction des finances et de la comptabilité,

De plus, le cabinet du PDG est composé de conseillers chargés Chacun de tâches conférées par le PDG.

Le PDG est également assisté d'un avocat conseil chargé des résolutions juridiques.

### Section II : Evolution de Mobilis

#### Sous section I : Création de Mobilis.

Mobilis est une société par action au capital social de 100 000 000 00 DA divisé en 1000 actions entièrement détenues par Algérie télécom. Mise en place en Aout 2003, son existence était purement juridique, il lui faudra attendre janvier 2004 pour qu'elle devienne une filiale d'Algérie Télome avec une vraie structure.

ATM Mobilis est dirigée par un président Directeur général entouré de sept directeurs centraux et huit directeur régionaux

Elle est dotée d'un conseil d'administration composé de neuf membres issus d'horizons professionnels différents, et dont la mission principale est la validation des choix stratégique de la direction afin de relancer l'entreprise.

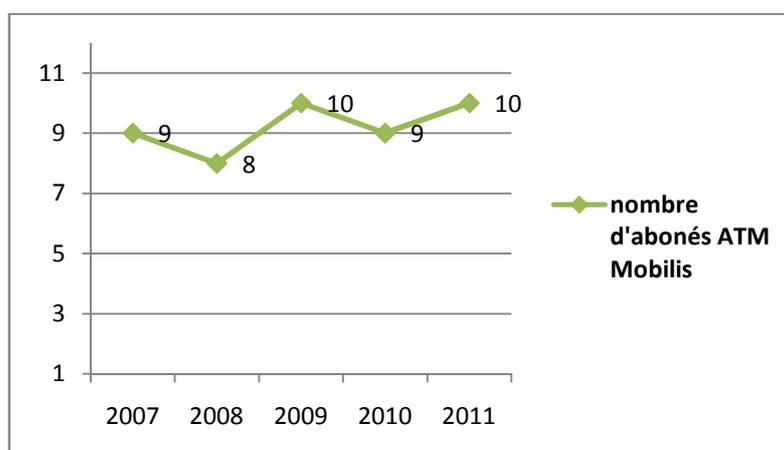
En septembre 2004, de nouvelles stratégies ont été mises en place sur tous les plans à savoir commerciale, déploiement et technique. Avec ces nouvelles stratégies, les conditions nécessaires au véritable démarrage de l'activité ont été réellement réunies

Une démarche marketing innovant, une politique de communication efficace ainsi que de nouvelles procédures en matière de déploiement du réseau ont données des résultats exceptionnels avec un bond de 645% de son nombre d'abonnés en l'espace d'une année.

Mobilis regroupe 3600 salaries dont 200 téléconseillers.

Aujourd'hui plus de 96,70% de la population algériennes est couverte par un réseau de haut qualité grâce à 3424 BTS (station de base radio) diffusé sur 3595 cites.

Son parc d'abonnés est compté à plus de 10 millions d'abonné actif sur ses différentes offres prépayé et postpayée confondue, elle possède une part de marché calculé à 29.18%.



**Figure 22.** L'évolution du nombre d'abonnés d'ATM Mobilis.

**Source :** réalisé par l'étudiante selon les donnés d'ATM Mobilis.

## CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE MOBILIS ET DE SA STRATEGIE

---

Le nombre d'abonnés durant la période 2007-2011 était instable. En 2009, Mobilis a atteint ses dix millions d'abonnés, mais en 2010, l'opérateur a connu un recul dont la cause principale est la campagne d'identification des puces anonymes ayant pour but l'assainissement du parc d'abonnés, mais aussi la concurrence déloyale lors du lancement d'offres et de promotions, la migration de certains clients vers d'autres opérateurs et le retard du déploiement des plateformes de l'opérateur historique.

En 2010, dans le sillage de son redéploiement sur le marché, l'opérateur public de la téléphonie mobile a accompagné sa stratégie de relance mise en place par le nouveau management de l'entreprise, à sa tête *M. Azwaw Mehme*<sup>4</sup>; le directeur général; du changement de la charte graphique. A la place du bleu, Mobilis a opté pour le vert qui symbolise le développement durable. Le changement a également concerné le slogan, à travers lequel l'opérateur a fait depuis 2004 de la couverture de l'ensemble du territoire son cheval de bataille. Pour la nouvelle charte, l'on a estimé utile d'abandonner l'emblématique message «*Et que chacun parle*» pour lancer le slogan «*Partout avec vous*», symbole de sa forte présence à travers les quatre coins du pays. De part sa nouvelle identité, placée sous le sceau de la modernité et de l'amélioration de l'image de la marque, Mobilis déclare vouloir également confirmer ses valeurs fondamentales de service public basées sur la transparence, la loyauté, le dynamisme et l'innovation. Beaucoup mieux élaborée, l'actuelle charte graphique est composée d'un logo institutionnel et un autre commercial.

ATM Mobilis se dotera d'un nouveau siège situé au centre d'affaires de Bab Ezzouar. Cette nouvelle structure permettra à l'opérateur de remplir pleinement ses missions et de développer ses nouvelles activités.

Selon le ministre de la poste et des TIC, *M. Moussa Benhamadi*<sup>5</sup>, le nouveau siège de Mobilis a été construit dans le même esprit « architectural » avec des variables reflétant le rôle majeur de l'un des trois opérateurs de la téléphonie mobile dans le domaine des technologies de l'information et de la communication en Algérie.

### **Sous section II : Missions et Objectifs de l'entreprise**

#### **1- LES MISSIONS :**

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie Mobile de grande qualité, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes.

Elle exerce son domaine sur l'ensemble du territoire national pour <sup>6</sup>:

---

<sup>4</sup> Directeur générale d'ATM Mobilis.

<sup>5</sup> Ministre de la poste et des télécommunications d'informations et de communication

<sup>6</sup> Document propre à Mobilis.

- installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la TM,
- maintenir et monter des équipements de la TM,
- fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits,
- établir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de la TM national ou international d'assurer la communication entre les clients,
- assurer en permanence la disponibilité de ses produits, sur l'ensemble du territoire,
- exercer ses activités dans le respect de la concurrence,
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

### 2- LES OBJECTIFS :

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financier, marketing, etc...). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs d'ATM Mobilis sont <sup>7</sup>:

- développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché,
- améliorer la couverture radio et la maintenir opérationnelle,
- introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché,
- devenir l'opérateur multimédia par excellence,
- déployer les services EDGE,
- étendre le réseau UMTS (3G),
- devenir opérateur corporatif,
- déployer les services MVPN, VPN,
- développer le réseau commercial,
- employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

Afin de concrétiser ses ambitions, atteindre ses buts et réaliser ses objectifs, ATM Mobilis s'engage envers sa clientèle à :

- proposer des offres simples, claires et transparentes qui répondent aux attentes des consommateurs,
- améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie,
- atteindre tous les segments de la population et rendre la TM abordable à ceux au revenu moyen et qui représentent la majorité de la population,
- mettre à la disposition du client un réseau de haute qualité,
- déployer son réseau uniformément dans les différentes régions du pays,
- acheminer dans les meilleures conditions tous les appels des clients quelque soit la destination demandée,

---

<sup>7</sup> Document propre à Mobilis.

- rester en permanence à l'écoute du client dans le but de passer rapidement d'un abonné administré à une véritable relation client,
- essayer de créer un lien solide avec les clients par les centres de services, le centre d'appel et par son site Web,
- entreprendre différentes actions promotionnelles et publicitaires afin de séduire les clients potentiels,
- innover constamment et faire converger son réseau et ses services pour mieux répondre aux besoins de la société algérienne de l'information de demain,
- assurer la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias (slogans, messages) pour établir une relation de fidélité avec les clients,
- proposer des offres simples, claires transparentes et sans surprise,
- améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie,
- rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toute réclamation,
- innover constamment,
- entrer à l'avant-garde technologique,
- Adapter son réseau et ses services aux besoins de la société de l'information de demain<sup>8</sup>.

### 3-LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DE L'ENTREPRISE :

Mobilis est une entreprise publique. Ce statut n'est pas confortable pour faire face aux concurrents disposant de grandes libertés d'action et de manœuvre du fait de leur statut, mais aussi du fait de leur expérience vu que ce sont des filiales d'opérateurs internationaux, qui externalisent certaines ou parfois toutes les activités techniques au profit des équipementiers.

Mobilis ne peut pas suivre la cadence de la concurrence si elle n'adapte pas son organisation, et ne met pas à jour ses règles et procédures d'achat inspirées, pour une grande partie, du code des marchés publics. Cette situation est handicapante.

D'après l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise Mobilis, on constate les importantes sources de la force qu'on considère comme points forts pour Mobilis, et les insuffisances de Mobilis qu'on considère comme points faibles. on peut les citer comme suit<sup>9</sup> :

---

<sup>8</sup> Document propre à Mobilis.

<sup>9</sup> Documents propres à Mobilis.

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilis est l'opérateur historique en Algérie.</li> <li>• Mobilis est le premier opérateur mobile autonome en Algérie.</li> <li>• Mobilis est une entreprise citoyenne publique.</li> <li>• Meilleure couverture du réseau en Algérie avec 97,6%.</li> <li>• Leader du marché à l'offre postpayée.</li> <li>• Meilleure couverture des zones isolées et désertiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'expérience et de ressources humaines qualifiées.</li> <li>• L'idée du monopole chez les clients de la société mère Algérie télécom.</li> <li>• L'insuffisance de la communication par rapport aux concurrents.</li> <li>• Le retard de l'adoption des nouveaux techniques marketings qui s'intéressent plus au client.</li> </ul>

**Tableau 18.** Les points forts et les points faibles d'ATM Mobilis.

Il s'agit d'analyser les points forts et les points faibles pour construire la stratégie de l'entreprise. Cette réflexion est menée sur l'évolution de l'environnement et des métiers de l'entreprise pour dégager des opportunités stratégiques et de les mettre en œuvre en cohérence avec ses ressources humaines et financières. Cependant, cette stratégie sera appelée à être adaptée dans un environnement de plus en plus incertain.

#### 4-LES OPPORTUNITES ET LES MENACES POUR L'ENTREPRISE :

Le début de l'année 2004 est marqué par la relance de Mobilis en termes de nouveaux produits de type Prépayés. Cette période coïncide avec l'arrivée du nouvel entrant sur le marché mobile, Nedjma (Wataniya). Le marché atteint, alors, sa pleine phase de croissance. La course vers la conquête de nouveaux clients était, alors, grande ouverte. Durant cette phase, Mobilis consacrait son attention autour de la conquête de nouveaux clients (augmenter sa part de marché). Elle concentrait ses efforts sur l'élaboration de la base de données clientèle, à l'aide de moyens techniques, ainsi que de cycles de formations pour rendre sa force de vente plus efficace. Elle a consacré, aussi, d'importantes ressources en temps à l'acquisition de bonnes pratiques par la méthode de l'étalonnage des performances (Benchmarking), à l'analyse des processus de service au client et à de premières enquêtes sur la clientèle<sup>10</sup>.

Mobilis obéit au code des marchés publics pour toute démarche entreprise par l'opérateur, une situation avantageuse pour les concurrents qui profitent d'une certaine indépendance de prise de décision.

D'après l'analyse du marché de la téléphonie mobile en Algérie, on déduit les opportunités et les menaces qui influent sur l'avenir de l'entreprise, et qui sont indiquées sur le tableau suivant :

<sup>10</sup> Document propre à Mobilis.

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilis est le premier opérateur citoyen ce qui lui donne l'occasion de profiter des clients qui préfèrent tout ce qui est citoyen.</li> <li>• La concentration sur les zones isolées ce qui lui permet de gagner la confiance et la fidélité des clients se trouvant dans ces régions.</li> <li>• L'adoption des nouveaux concepts marketing qui s'intéressent aux clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le rachat de 51% de Djezzy par l'état Algérien ce qui rend un deuxième opérateur public sur le marché de la téléphonie mobile.</li> <li>• L'immigration des clients aux autres concurrents à cause des coûts élevés des communications.</li> <li>• Le risque d'entrée d'un quatrième opérateur sur le marché.</li> <li>• Le développement technologique des autres concurrents.</li> </ul>

**Tableau 19.** Les opportunités et les menaces de l'entreprise Mobilis.

En général, ce sont les opportunités que Mobilis doit saisir et développer. En contrepartie elle doit travailler davantage pour éviter les menaces et minimiser ses dangers.

Les nouveaux dirigeants ne se contentent plus de contrôler leurs données financières, ils veulent pouvoir piloter la performance de leur entreprise. Le défi aujourd'hui pour Mobilis est de réussir le passage d'une "culture Produit /Services" à une "culture Client". Mobilis doit identifier ses besoins, formaliser sa stratégie et ses objectifs, préparer et accompagner le changement, et, enfin, bien choisir sa solution technique. La démarche la plus courante consiste à mettre en place un système de mesure de performance intégrant toutes les formes de celle-ci pour pouvoir adapter sa culture au nouvel environnement économique, technologique et même socioculturel afin d'améliorer, à tous les niveaux, la valeur pour le client. Evidemment, dans ce type de secteur, l'amélioration des processus d'activité, allant de l'achat jusqu'au service après vente, est devenue une mission quotidienne pour l'entreprise.

### **Section III : Stratégie de communication de Mobilis.**

Ouvrent sur une démarche communicationnelle novatrice. Mobilis dispose désormais de marqueurs qui lui permettent de mieux manager les deux volets de sa communication :

- 1- La communication institutionnelle où n'apparaît que le logotype.
- 2- La communication marketing où l'accroche sera toujours accompagnée du personnage.

Les principes de la stratégie de communication d'ATM Mobilis <sup>11</sup>:

- Toute communication doit être conçue avec un juste sens de la responsabilité :

Sa communication ne doit pas être susceptible de heurter la sensibilité, choquer ou même provoquer le public en propageant une image de la personne humaine portant atteinte à sa dignité et à la décence.

<sup>11</sup> Document propre à Mobilis.

## CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE MOBILIS ET DE SA STRATEGIE

---

- La communication doit être loyale :

Sa communication doit être conçue de manière à ne pas abuser de la confiance de ses partenaires ou à ne pas exploiter le manque d'expérience ou de connaissance de ses clients.

- La véracité de la communication :

Sa communication marketing doit être véridique et ne peut être trompeuse. Elle ne doit contenir aucune affirmation ou aucun traitement audio ou visuel qui soit de nature, directement ou indirectement, par voie d'omissions, d'ambiguïtés ou d'exagérations, à induire en erreur le client.

- Respecter les exigences liées aux engagements de développement durable par les prestataires :

Engager les agences de communication et l'ensemble de ses partenaires en communication à respecter l'engagement en termes de responsabilité sociale et de développement durable.

Le Champ d'application est concerné par la présente charte, toute communication à destination du grand public, réalisée par Mobilis à savoir :

- Publicité diffusée sur les médias classiques: TV, radio, affichage, presse
- Publicité diffusée sur Internet, ...
- Promotion.
- Sponsoring.
- Marketing direct.
- Catalogues produits et services.
- Informations diffusées sur les salons.
- PLV.
- Brochures corporate.
- Produits.
- Signalétiques

Mobilis n'a pas besoin d'affirmer son ALGERIANITE<sup>12</sup> mais elle se doit de la réinvestir subtilement dans sa communication.

Mobilis veut être perçue comme *“Entreprise orientée innovation et nouvelles technologies adoptant la stratégie du développement durable”*.

### **Sous section I : le plan communicationnel d'ATM**

Le retraitement de la nouvelle identité visuelle de Mobilis permet une meilleure visibilité des éléments constitutifs de cette nouvelle image, en l'occurrence : le logotype et le

---

<sup>12</sup> Document propre à Mobilis.

personnage. Le choix des couleurs renforce l'effet de visibilité, de reconnaissance mais aussi et surtout de proximité. La nouvelle identité visuelle de Mobilis va évoluer dans un univers chromatique revitalisé par la réappropriation par les algériens de leur valeur patriotique (référence à l'emblème national) Il ne s'agit pas d'affirmer un patriotisme factice, comme le fait la concurrence. Mobilis n'a pas besoin d'affirmer son ALGERIANITE mais elle se doit de la réinvestir subtilement dans sa communication. Par ailleurs, la distinction visuelle entre la communication institutionnelle et la communication marketing permet d'asseoir une notoriété à deux niveau : au niveau du FAIRE de Mobilis (communication marketing) et de l'ÊTRE de Mobilis (communication institutionnelle).

Si les deux communications sont menées de manière cohérente, la synergie des deux notoriétés permettra d'impacter un territoire.

Construire une nouvelle charte graphique et lui donner sens en l'articulant avec les valeurs et le positionnement de l'entreprise n'a de sens que si les deux socles de l'identité de l'entreprise sont communiqués de manière suffisamment visible et lisible par ses différents publics. A cet effet, il faut assurer à la nouvelle charte un impact médiatique qui fait sens.

Pour ce faire, il convient de mixer trois éléments importants en communication, à savoir <sup>13</sup> :

- La publicité pour une meilleure visibilité du personnage et de la couleur verte de la nouvelle charte,
- Les relations publiques, notamment le volet relations presse pour générer un sens qui permettra la lisibilité de la visibilité assurée par la publicité,
- la communication interne afin de faire adhérer l'ensemble du personnel aux nouvelles valeurs et la nouvelle façon d'être de Mobilis.

Chaque élément du mix communication décline un plan de campagne afin de générer la synergie attendue de l'ensemble des prises de parole de Mobilis autour de sa nouvelle charte graphique.

En matière de publicité, le choix du Teasing est pertinent en ce sens qu'il génère une attente chez le public. Cette attente est d'une importance capitale pour maintenir un niveau d'écoute (réceptivité) appréciable. Cependant, il ne faut jamais perdre de vue que l'objectif de la publicité est d'assurer à la nouvelle charte graphique une bonne notoriété, ce que nous appelons la visibilité. Cela implique qu'au niveau créatif nous devons être vigilants quant à la configuration sémantique des messages. Vouloir trop dire en publicité est le chemin le plus court vers l'échec. Signalons, par ailleurs, que lors des phases découverte et intrigue seuls l'affichage et la presse ont été mobilisés. Les médias audio et audiovisuels ne sont pas adéquats pour ces deux étapes compte tenu des modalités de réception qu'ils instancient. Enfin des opérations RP en interne sont toutes indiquées pour faire adhérer de manière

---

<sup>13</sup> Document propre à Mobilis.

conviviale l'ensemble du personnel aux comportements managériaux qui sous tendent la nouvelle charte graphique et le nouveau positionnement.

Mobilis, en tant qu'opérateur de téléphonie mobile qui évolue dans un environnement concurrentiel, consacre un budget à la communication et au sponsoring. Chaque année, Mobilis sponsorise des événements, des activités sportives et culturelles ainsi que des associations caritatives. Mobilis est une entreprise citoyenne qui a le devoir, selon ses moyens financiers, de contribuer et de participer aux différentes activités nationales notamment culturelles, sociales et sportives. Mobilis réserve toutefois un budget moins important au sponsoring comparativement à celui consacré à la communication.

### **Sous section II : exemples d'activités de sponsoring et mécénat<sup>14</sup> :**

- Sponsoring de l'Ecole centrale des PTT.
- Sponsoring de l'émission BORDJ EL ABTAL.
- Sponsoring de la 3ème édition de l'Opération de Solidarité organisée par Ech-chorouk El Yaoumi au profit des enfants cancéreux.
- Sponsoring de la troisième édition du concours "FORSANE EL QOR'AN".
- Sponsoring de l'émission ALHANE WA CHABAB.
- Sponsoring du Comité Olympique Algérien (COA).
- Sponsoring du centre de recherche sur l'information Scientifique et Technique (CERIST).
- Sponsoring 2 ème édition workshop "WWS'10 (CERIST).
- Sponsoring film ZABANA (Laithmedia).
- Sponsoring de la semaine olympique sport sud (EL oued).

Pour conclure, on peut citer les différents principes de Mobilis pour l'élaboration d'une stratégie de communication:

- Elaborer la stratégie et définir le plan de la communication,
- Définir et assurer au niveau de la Direction le contrôle du Budget annuel de la communication,
- Mener les actions permanentes de communication et les manifestations événementielles,
- Valider la réalisation des supports de communication écrits, oraux, visuels et multimédia,
- Assurer la maîtrise des actions de sponsoring et de parrainage,
- Participer aux manifestations publiques : salons, foires, congrès, séminaires,
- Procéder à la sélection des prestataires : agences, imprimeurs, et définit les contrats régissant les relations entre ATM et les prestataires,
- Participer à l'élaboration de la documentation commerciale,

---

<sup>14</sup> Document propre à Mobilis.

## CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE MOBILIS ET DE SA STRATEGIE

---

- Concevoir la stratégie et le plan de communication interne au sein de Mobilis,
- Assurer le relais de la communication sur les résultats et les valeurs de Mobilis,
- Animer et développer les compétences de l'équipe de communication interne,
- Concevoir le niveau de contenu de la Marque,
- Définir les promesses de la marque,
- Définir les indicateurs de suivi et faire des enquêtes mensuelles de la marque sur son marché,
- Proposer et gérer en permanence des actions d'amélioration de la communication de la marque,
- Alimenter les tableaux de bord,
- Mettre en œuvre les contrats d'exécution du plan d'action DMC.

Mobilis cherche à améliorer la qualité de service dans ses boutiques avec une remise à niveau du personnel, la poursuite du déploiement des boutiques sous la nouvelle identité et charte graphique de l'opérateur mais aussi la mise en place de services censés donner plus de confort aux clients tel que le paiement de factures par SMS ou directement aux points de ventes agréés ceci en évitant d'envoyer les factures par poste, ce qui engendrera un gain de temps et des coûts.

Mobilis, aujourd'hui, se traduit par un nouveau siège, d'un parc de plus de 10 millions d'abonnés dont une majorité sur le postpayée qui constitue la force de frappe de l'opérateur. Au début de l'année 2011, Mobilis avait promis d'œuvrer pour se rapprocher davantage du client mis au cœur de toutes les batailles. Cela s'est traduit par des sponsorings, (sport, émissions spéciales pour le ramadhan, actions caritatives, etc.), une meilleure campagne de communication, une plus grande présence et amélioration de l'image et surtout des offres et des promotions qui ne sont pas passées inaperçues et qui ont fini par payer. Mobilis attaque l'année 2012 avec un nouveau spot qui ne manquera pas de séduire mais le plus judicieux serait que "l'opérateur absorbe le fixe pour plus d'efficacité".

Mobilis possède et applique effectivement une stratégie de communication dans la présentation a fait l'objet de ce chapitre.

Evaluer l'efficacité et la fiabilité de ses actions de communication dans un environnement concurrentiel nécessite une approche plus pragmatique à travers l'application d'une démarche de benchmarking qui fera l'objet du chapitre suivant.

### **Chapitre IV:** L'élaboration d'une démarche de benchmarking relative aux actions de communication : cas de Mobilis

Afin de pouvoir entamer une démarche de benchmarking en vue de tirer les meilleures pratiques des concurrents d'ATM Mobilis en matière d'actions de communication, nous allons essayer à travers ce chapitre d'établir une étude terrain sous forme d'enquête par sondage, auprès des cadres du service marketing de Mobilis, pour connaître les démarches entamées par leur entreprise pour l'amélioration de sa performance en matière de communication.

Ce chapitre est divisé en 03 sections:

Section I : présentation de l'enquête.

Section II : analyse et interprétation des résultats.

Section III : synthèse et extrapolation des résultats.

#### **Section I :** Présentation de l'enquête.

Toute étude scientifique doit avoir une assise terrain qui confirme dans la majorité des cas la faisabilité du procédé et la compréhensibilité des résultats obtenus. C'est le cas de notre recherche qui porte sur l'élaboration d'une stratégie de communication en utilisant une démarche de benchmarking, où une enquête par sondage a été réalisée auprès de la cible, dont la méthodologie se résume comme suit :

#### **Sous section I :** Méthodologie de l'enquête.

Pour élaborer notre enquête, nous avons commencé par une phase documentaire rassemblant l'essentiel des supports techniques sensés enrichir davantage la prospection. Nous avons utilisé les différents documents propres à Mobilis qui ont une relation avec l'activité marketing, spécialement la communication, ainsi que les revues de Mobilis et son site internet.

Ensuite, nous avons procédé à une étude qualitative basée sur des entrevues personnelles avec les cadres du service marketing de Mobilis ; notamment le directeur marketing, le chef de département d'analyse et étude de marchés, le chef de département développement et intégration des services, la directrice communication produits, le chef de département d'optimisation et de performance, et le sous directeur marketing stratégie et relations partenaires. Nous avons profité de poser quelques questions importantes pour notre recherche, une méthode de face à face assez souvent utilisée car elle offre l'avantage de se rapprocher de l'interviewé et d'avoir des réponses à chaud claires et précises.

Une étude quantitative dotée d'hypothèses, vient compléter le tout avec l'élaboration d'un questionnaire adressé aux cadres du service marketing de Mobilis.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

---

### Raisons du choix de Mobilis :

Mobilis a été choisie comme cas pour notre étude terrain pour les raisons suivantes :

- ATM Mobilis est le premier opérateur historique en Algérie . Elle est prioritaire dans le secteur de téléphonie mobile.
- ATM Mobilis à deux importants concurrents : Djezzy et Nedjma, et la concurrence mène à l'innovation et au renouvellement.
- ATM Mobilis est une entreprise citoyenne à 100% , et participe au développement de l'économie nationale.
- La variété des services de Mobilis touche les différents secteurs particuliers et étatiques du marché Algérien.
- Mobilis active dans un domaine stratégique et dynamique: les télécommunications.
- Les derniers changements sur la communication de Mobilis, sa stratégie, son identité visuelle et sa charte graphique.

### **Sous section II : les objectifs de l'enquête.**

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

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

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

- Mobilis est-elle satisfaite de sa stratégie de communication en vu de la concurrence?
- Le benchmarking permet-il à Mobilis d'améliorer sa stratégie de communication et la rendre plus performante et novatrice ?

Plus précisément, nous essayons de savoir :

- ✓ **Le rôle du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication propre à Mobilis.**
- ✓ **Les efforts fournis par Mobilis pour construire une communication efficace afin de réaliser ses objectifs et satisfaire ses clients.**

### **Sous section III : Les hypothèses de l'enquête.**

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

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

---

- **H1 : Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant le suivi rigoureux d'un plan bien défini pour l'amélioration de la performance de Mobilis.**
- **H2 : Mobilis est satisfaite de l'influence du benchmarking sur la performance de sa stratégie de communication.**
- **H3 : Appliquer une démarche Benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication change l'état de Mobilis Positivement.**

### **Sous section IV : L'échantillonnage.**

#### Choix et taille de l'Echantillon:

Pour construire un échantillon représentatif, l'utilisation de certaines méthodes sera nécessaire.

Notre base de sondage est constituée par l'ensemble des cadres du service marketing de Mobilis.

Notre échantillon a été déterminé à partir de la méthode d'échantillonnage non probabiliste. Sa taille est de **48 cadres**. Nous avons opté pour ce nombre de personnes en raison de leurs fonctions au sein de Mobilis, comme étant des directeurs, des chefs de département, des sous directeurs, des chefs de produits, des chargés d'optimisation et performance ; d'autres chargés de développement des ventes et d'autres de la veille marketing, ainsi que pour les raisons suivantes :

- Le statut et l'expérience des cadres dirigeants,
- Le savoir et le savoir-faire des responsables,
- La qualité des informations obtenues auprès de chaque directeur,
- Avoir des réponses plus précises et significatives à notre sujet de recherche.

Pour rappel, le critère d'excellence d'un échantillon reste cependant sa représentativité et non pas sa taille, et c'est le cas de notre échantillon.

### **Sous section V : Le Test du Questionnaire.**

Après avoir réalisé une première maquette du questionnaire avec un grand soin, nous avons procédé à un test des questions sur un nombre restreint. Il s'agissait de vérifier que les termes utilisés n'étaient pas incompréhensibles ou trop techniques, ou encore qu'ils n'ont pas des sens différents pour chacun des répondants. Toutes les questions du test étaient claires, directes et compréhensibles.

#### 1- Le Mode d'administration du questionnaire.

Pour avoir des réponses aux questions posées et vu la nature du thème traité, nous avons administré le questionnaire par internet, à cause de l'occupation des cadres et la non disponibilité de quelques uns. L'envoi du questionnaire par e-mail s'est avéré indispensable pour recevoir les réponses.

### 2- L'élaboration du questionnaire et le type de questions.

Nous avons suivi une certaine logique et une objectivité lors de l'élaboration du questionnaire, en utilisant des mots simples et un langage compris chez les individus de l'échantillon.

Notre questionnaire a été destiné aux cadres du service marketing de Mobilis, nous avons pris les précautions de poser le maximum de questions sur le thème de notre recherche, à savoir le benchmarking et la communication, tout en respectant l'emplacement des questions par type et par importance, et en laissant en dernier les questions signalétiques afin de gagner la confiance des interviewés.

Lors de la rédaction du questionnaire, nous avons utilisé un ensemble de types et de formes de questions.

Les questions ouvertes: elles sont souvent laissées à la fin du questionnaire, et proposent à l'interviewé de s'exprimer librement, sur un ou plusieurs points particuliers, dans des termes qui lui sont propres.

Ex : *que proposez-vous à votre entreprise comme perspectives pour avoir une stratégie de communication performante et efficace ?*

Les questions fermées: elles obligent l'interviewé à faire son choix entre une ou plusieurs propositions.

Ex: *avez-vous tenté une démarche du benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication propre à votre entreprise? : Oui  , Non*

Les questions à choix multiples : l'interviewé choisit une ou plusieurs réponses dans une liste proposée par l'interviewer.

Ex: *Quel type de Benchmarking vous semble le plus adapté à vos besoins ?*

- La comparaison pure et dure avec les meilleurs
- Une comparaison plus précise en mode "point à point" avec ce que font vos concurrents
- Une comparaison interne

Les questions à l'échelle : elle permettent d'évaluer le niveau de satisfaction du sondé ou son opinion sur un ou plusieurs critères.

Ex : *Quel est le degré de satisfaction envers l'influence du benchmarking sur l'amélioration de la stratégie de communication de votre entreprise en terme de :*

Très satisfait.      Satisfait.      Non satisfait.

- Publicité,
- Promotions,
- communication directe,
- communication événementielle.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

### 3- Réalisation du sondage.

Les questionnaires ont été envoyés par courrier électronique (e-mail) aux cadres du service marketing de Mobilis.

Initialement, nous avons envoyé **48** questionnaires et nous avons reçu 48 réponses, soit un taux de **100%**. Seulement, au moment du tri, on s'est aperçu que **8** questionnaires n'étaient pas dûment remplis, ce qui nous a conduit à les éliminer et à réduire ainsi la taille de l'échantillon à **40**.

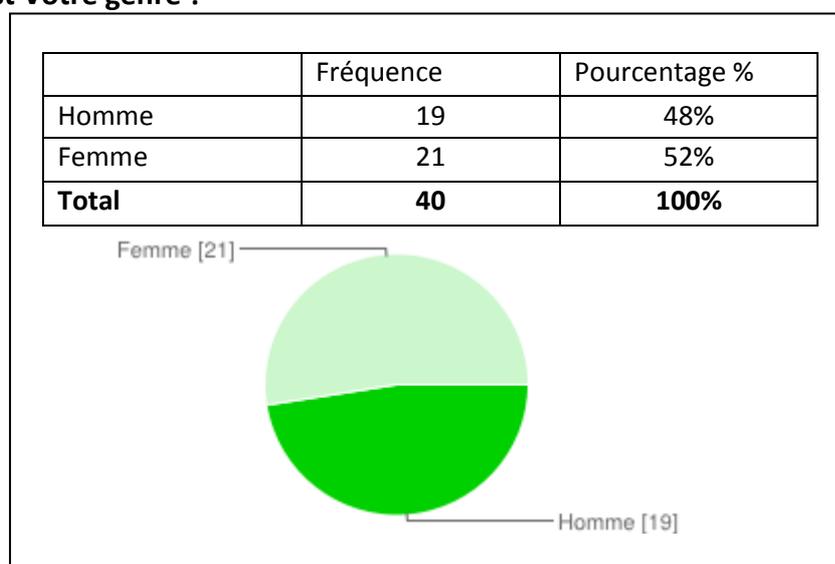
- L'enquête s'est déroulée au niveau de la direction principale de Mobilis à Alger au sein du nouveau siège situé à Bab El Zouar, ainsi qu'à la direction régionale d'Oran et quelques agences au niveau d'Oran et de Tlemcen, mais le questionnaire a été envoyé plus particulièrement aux cadres du service marketing de la direction principale de Mobilis à Alger.
- La durée de l'enquête : L'étude s'est étalée sur la période du **1 Février au 10 Avril, soit plus de deux mois**.
- **Les obstacles rencontrés** : lors du déroulement de l'enquête, nous avons affronté un certain nombre d'obstacles, notamment :
- La non coopération du personnel sous prétexte de confidentialité.
  - L'absence de quelques cadres pour des raisons professionnelles ou autres.
  - Les difficultés rencontrées lors des déplacements à Alger.
  -

### Section II : Analyse et interprétation des résultats.

Après avoir validé les questionnaires, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide du logiciel Microsoft Office Excel 2007. Voici les résultats obtenus sous forme de graphiques et de tableaux:

#### Sous Section I : Traitement et analyse des résultats :

##### 1-Quelle est Votre genre ?



**Figure23.** Le genre.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

On remarque que 52% des sondés sont des femmes et 48% sont des hommes.

### 2-Quelle est votre âge:

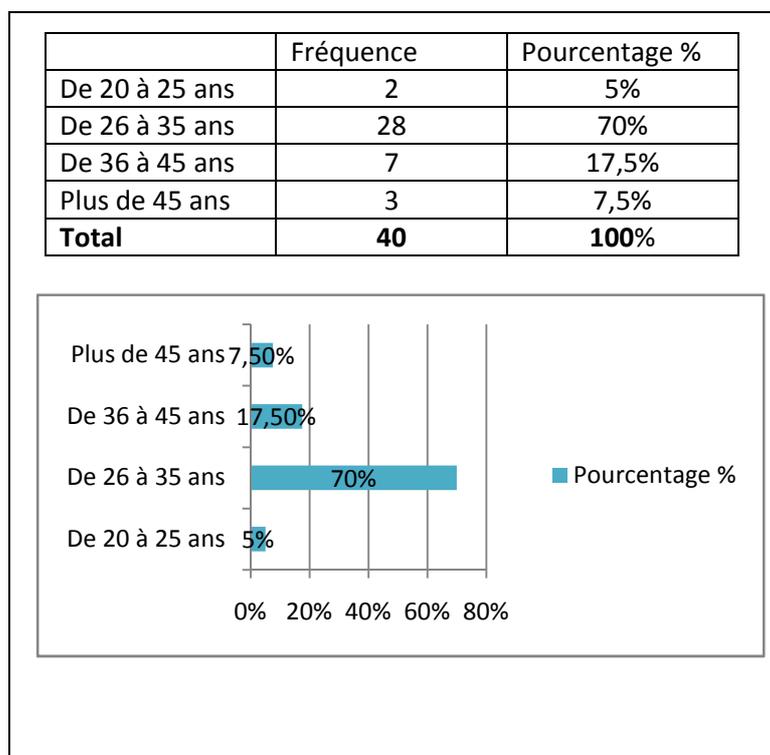


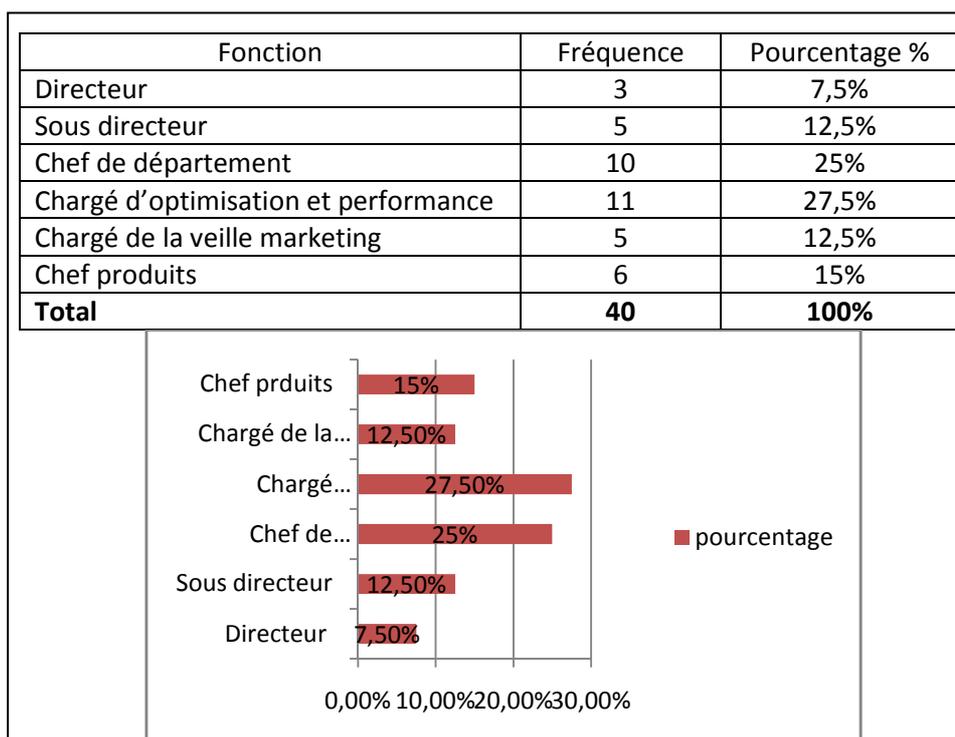
Figure24. L'âge.

D'après ce graphe, on constate que 75% des cadres ont moins de 35 ans, et 92,5% ont moins de 45 ans. Ce qui confirme que Mobilis mise sur le recrutement des jeunes employés.

### 3-Quelle est votre intitulé du poste:

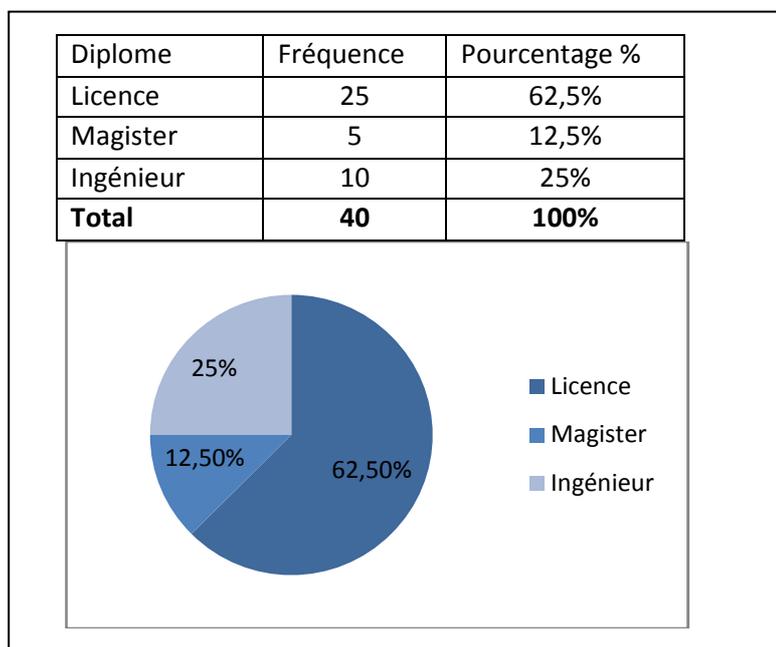
D'après le tableau suivant, on constate que 27,5% des cadres interrogés sont des chargés d'optimisation et performance, 25% sont des chefs de département, 15% des chefs de produits, 12,5% des chargés de la veille marketing ainsi que 12,5% des sous directeurs, et enfin, 7,5% des directeurs. Nous nous sommes adressées à ces cadres vue leur fonction au sein de Mobilis, qui est en relation avec notre thème de recherche, et pour avoir des réponses significatives.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS



**Figure25.** Intitulé du poste.

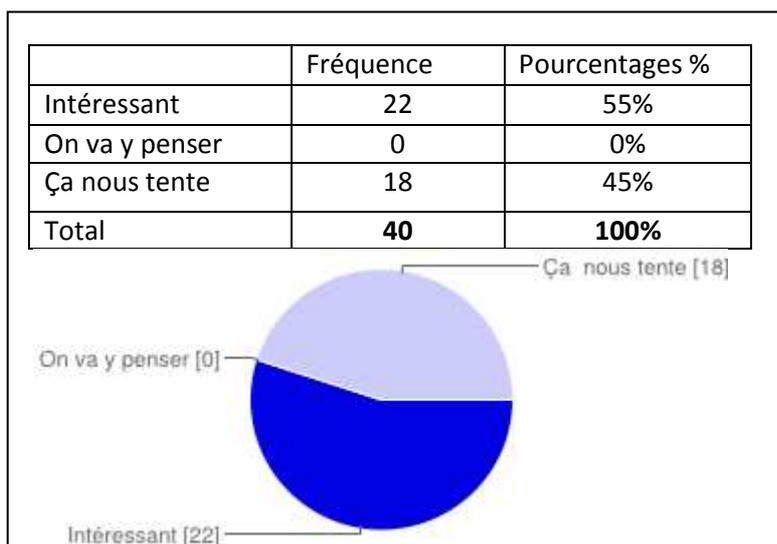
### 4-Quelle est votre niveau d'études:



**Figure26.** Niveau d'étude.

Le graphe ci-dessus montre que 62,5% des cadres sont des licenciés, 25% sont des ingénieurs et 12,5% sont des magisters. Donc, on peut conclure que Mobilis encourage les jeunes diplômés.

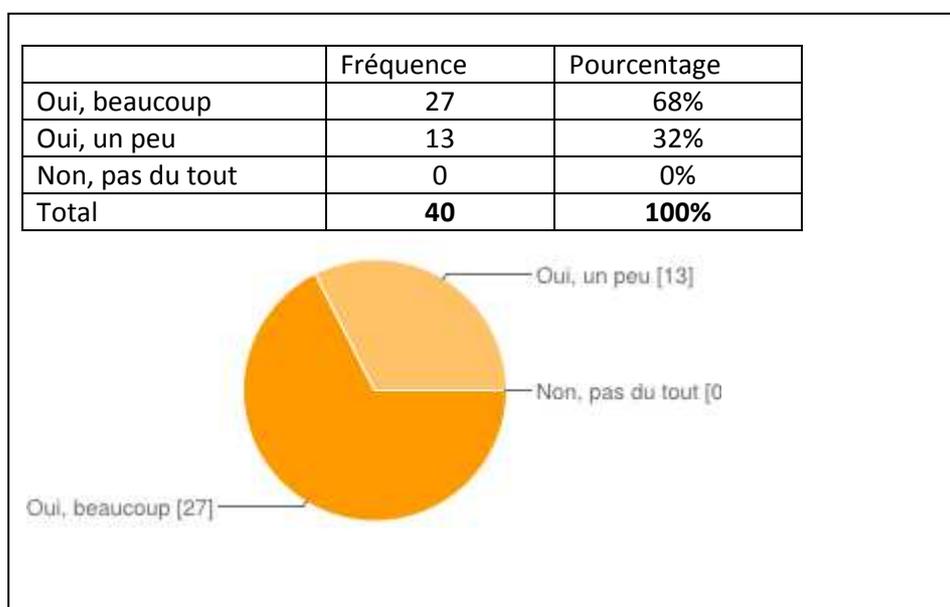
### 5-Que pensez-vous du Benchmarking ?



**Figure 27 .** l'importance du benchmarking.

La figure ci-dessus montre que 55% des interrogés trouvent que le benchmarking est une démarche intéressante contre 45% qui pensent que Mobilis doit tenter telle démarche ; ce qui donne une idée sur l'importance du benchmarking et sa pratique au sein de l'entreprise.

### 6-Pensez vous qu'une opération du Benchmarking permet d'identifier des sources d'économie ?

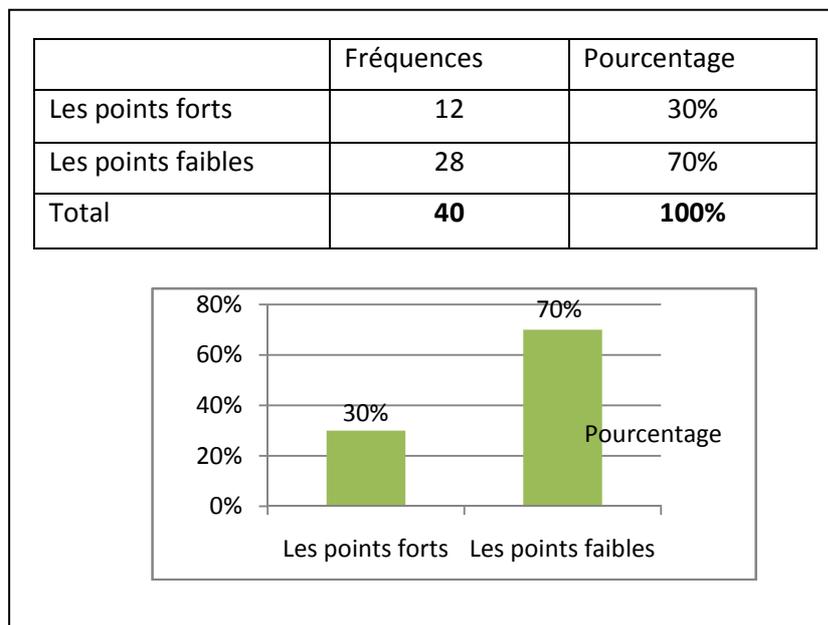


**Figure28.** identification des sources d'économie.

D'après cette figure, on constate que 68% des interrogés apercevaient que le benchmarking permet d'identifier beaucoup de sources d'économie et 32% pensent qu'il apporte peu de source d'économie, donc on peut dire que l'utilisation d'une démarche benchmarking permet d'identifier des sources d'économie.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

**7-Selon vous, une opération du benchmarking permet-elle plutôt d'identifier les points forts ou les points faibles de votre entreprise?**

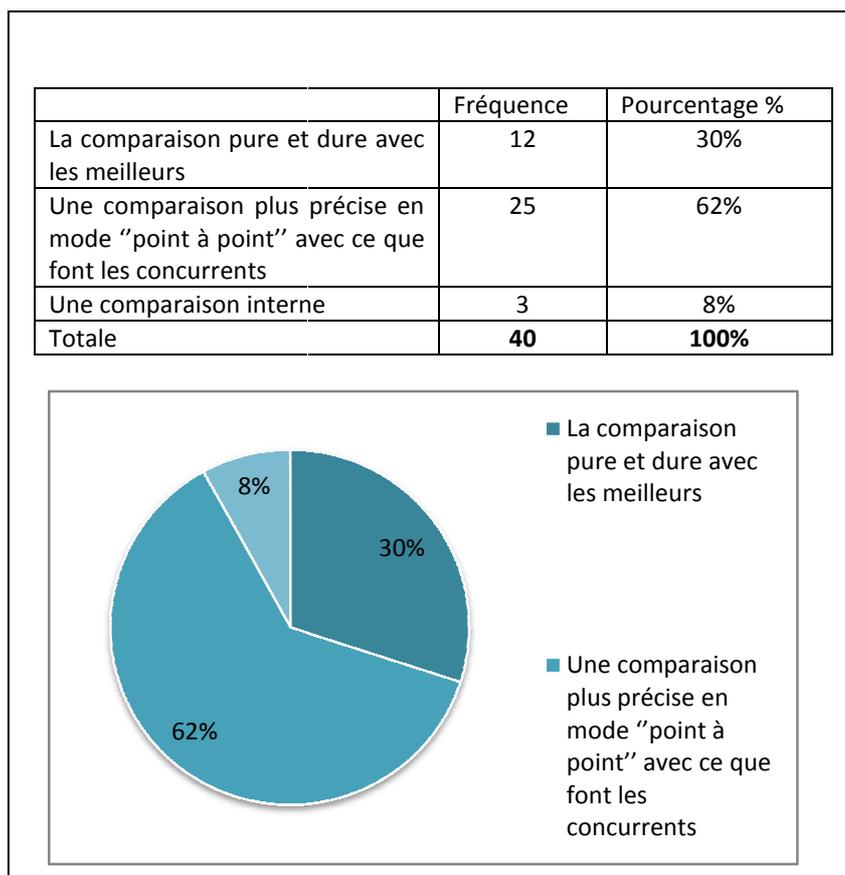


**Figure29.** Identification des points Forts et des points faibles.

Le graphique ci-dessus, montre que 70 % des sondés apercevaient que le benchmarking permet d'identifier les points faibles de l'entreprise contre 30% qui voient qu'il identifie les points forts. Donc, pour Mobilis, le benchmarking lui permet d'identifier ses points faibles plutôt que ses points forts.

**8-Quel type de Benchmarking vous semble le plus adapté aux besoins de votre entreprise?**

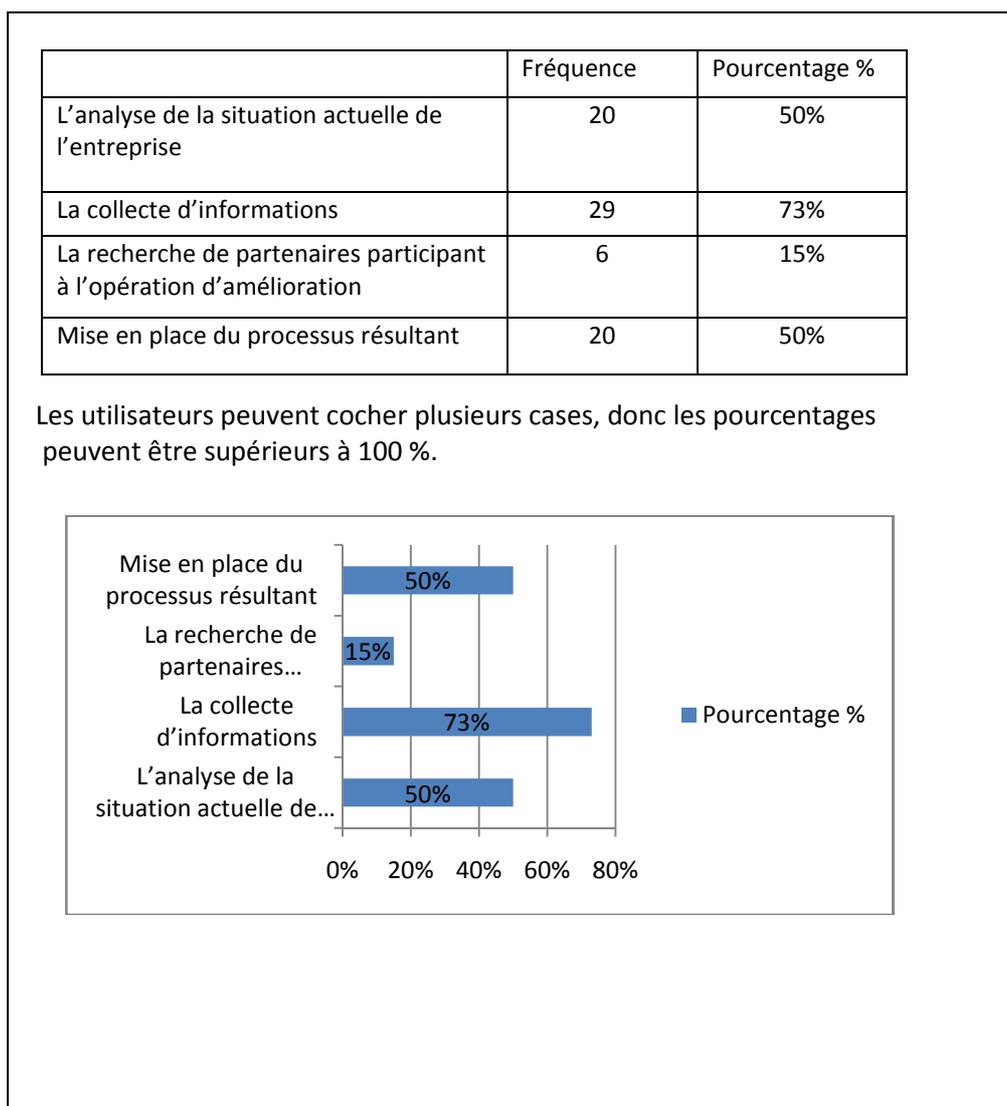
La lecture des résultats du graphe suivant montre que 62% des interrogés trouvent qu'une comparaison avec ce que font les concurrents est le type le plus adapté aux besoins de leur entreprise, tandis que 30% pensent faire une comparaison pure et dure avec les meilleurs, et seulement 8% préfèrent faire une comparaison en interne, on peut donc conclure que faire une comparaison plus précise avec ce que font les concurrents est le type le plus adapté à ses besoins.



**Figure30.** Le type de benchmarking le plus adapté aux besoins de Mobilis.

### 9-Selon vous, Quelles sont les étapes les plus importantes pour réaliser une démarche de benchmarking ?

Selon les données du graphe qui suit, 73% des interrogés disent que la collecte des informations est une étape très importante pour la réalisation d'une démarche benchmarking, l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise et la mise en place du processus résultant on pris la même proportion avec 50%, tandis que la recherche de partenaires participant à la démarche benchmarking est moins importante selon les cadres de Mobilis. On constate que pour Mobilis, la collecte d'information est l'étape la plus importante pour démarrer une démarche benchmarking.

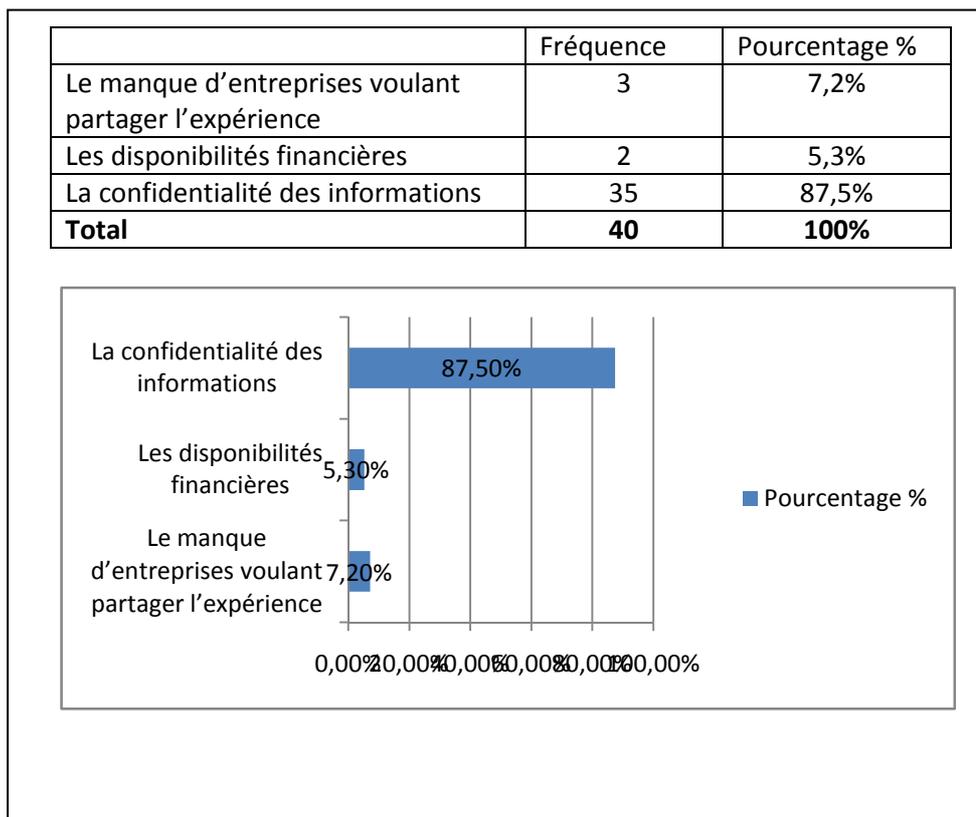


**Figure31.** Les étapes les plus importantes pour réaliser un benchmarking.

### 10-Selon Vous, quelle est la limite de cette démarche ?

A travers les résultats de ce graphique, 87,5% des cadres trouvent que la limite principale est la confidentialité des informations, le manque d'entreprises voulant partager l'expérience reste la deuxième limite avec 7,2%, seulement 5,3% optent pour les disponibilités financières. Donc on peut conclure que la confidentialité des informations est la limite qui empêche Mobilis de réaliser une démarche benchmarking, puisque la plupart des entreprises hésitent de partager leurs expériences réussies.

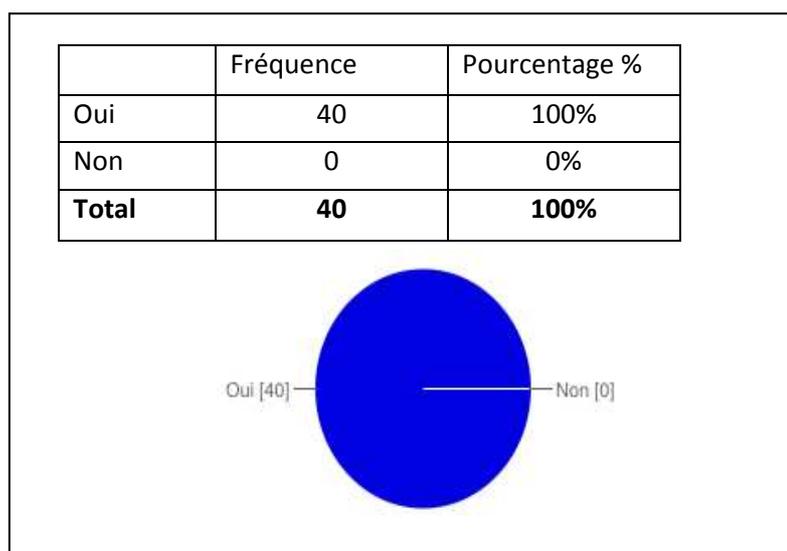
## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS



**Figure32.** La limite du benchmarking.

**11-Avez-vous tenté une démarche du benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication propre à votre entreprise?**

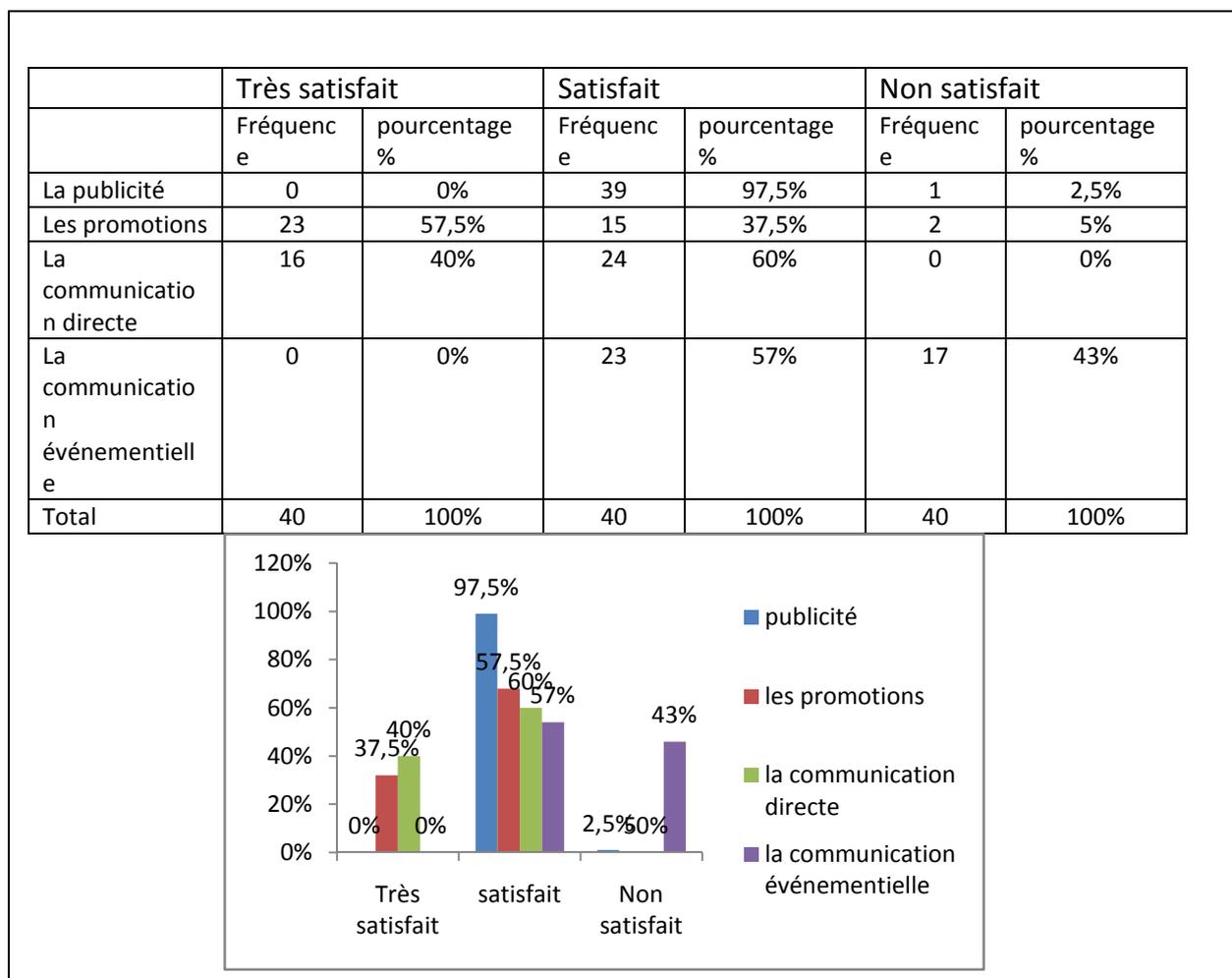
D'après la figure qui suit, Tous les cadres ont confirmé l'application d'une démarche benchmarking pour élaborer une stratégie de communication propre à Mobilis.



**Figure33.** tenter une démarche benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

**12-Quel est le degré de satisfaction envers l'influence du benchmarking sur l'amélioration de la stratégie de communication de votre entreprise en terme de?**

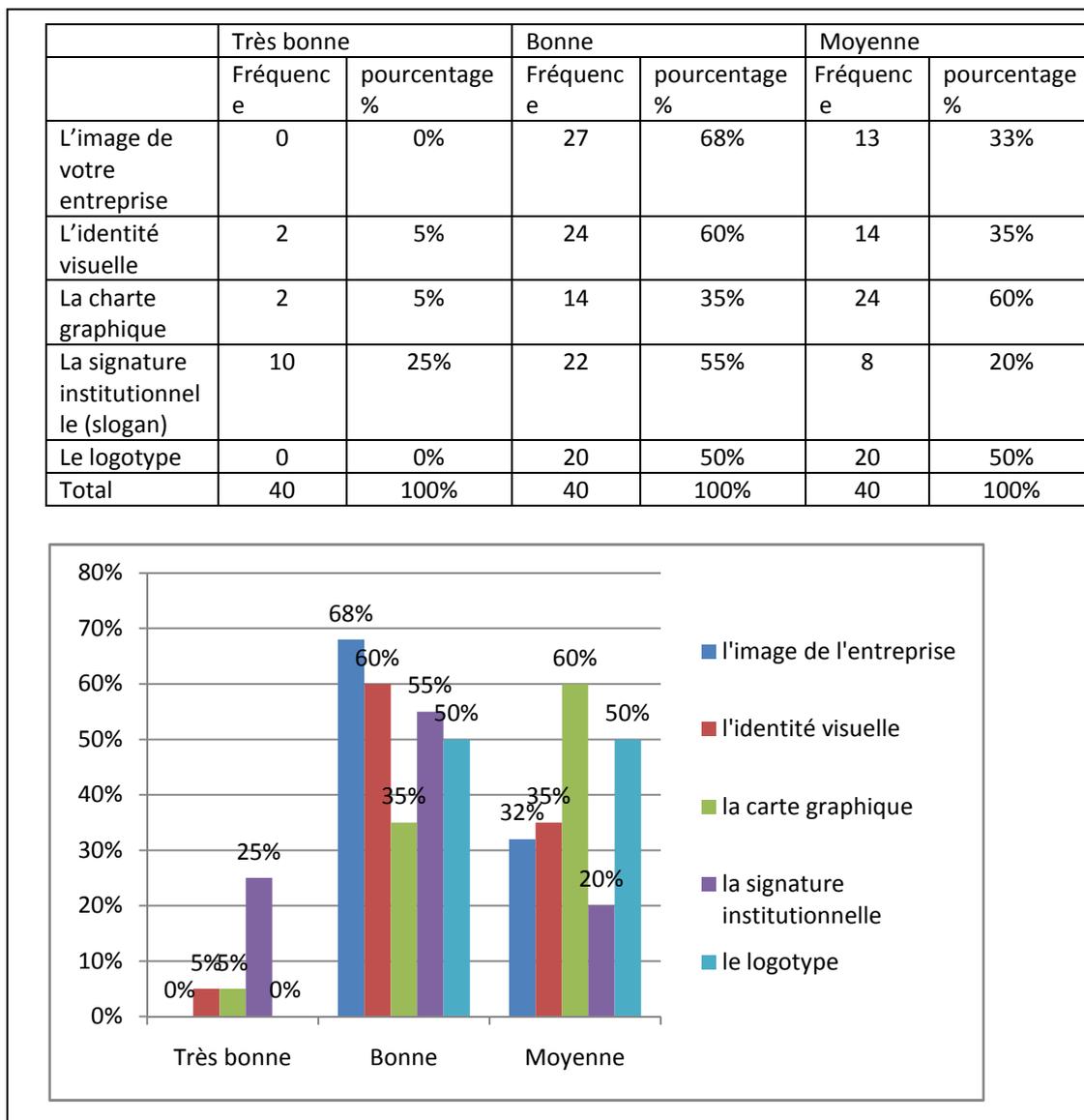


**Figure34.** Degrés de Satisfaction envers l'influence du benchmarking sur l'amélioration de la stratégie de communication de Mobilis.

Le graphique ci-dessus montre que la plupart des cadres sont satisfaits de l'influence du benchmarking sur la communication de Mobilis, surtout en ce qui concerne la publicité avec 97,5%, la promotion des ventes 60% contre 37,5 très satisfaits, et la communication directe 57% contre 40% très satisfaits. On constate que 57 % sont satisfaits en termes de la communication événementielle et 43% sont non satisfaits des raisons des événements choisis pour être présent comme sponsor major.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

**13-Quelle est votre appréciation sur la qualité de la nouvelle stratégie de communication de votre entreprise par rapport à vos concurrents à propos de :**



**Figure35.** L'appréciation sur la qualité de la nouvelle stratégie de communication de Mobilis par rapport aux concurrents.

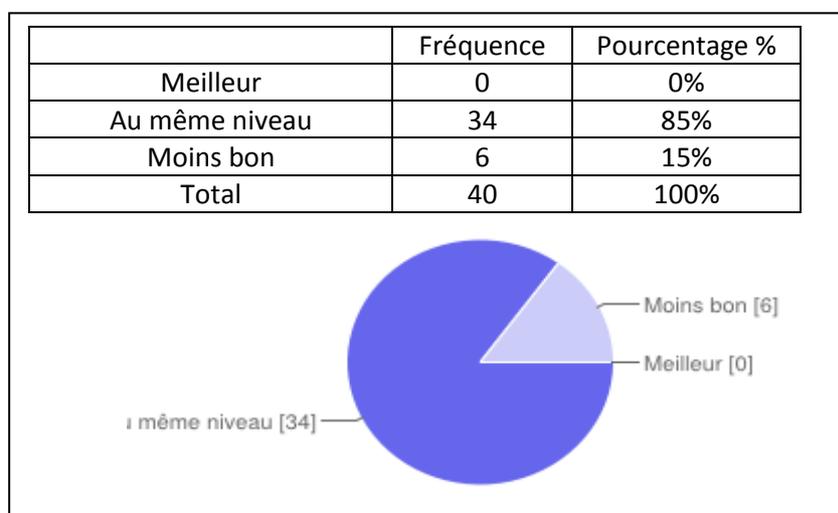
A travers la lecture de ce graphe, on remarque que :

- 68% des cadres affirment que l'image de l'entreprise est bonne tandis que 32% pensent qu'elle est de qualité moyenne ;
- 5 % des cadres pensent que l'identité visuelle est très bonne, 60% affirment qu'elle est bonne et 35% disent qu'elle est de qualité moyenne.
- 60% des cadres constatent que la charte graphique est de qualité moyenne, 35% disent qu'elle est de bonne qualité, et 5% pensent qu'elle est très bonne.
- 55% des cadres apprécient la signature institutionnelle, tandis que 25% disent qu'elle est très bonne, et 20% pensent qu'elle est de qualité moyenne.
- En ce qui concerne le logotype, les proportions sont de 50% pour bonne qualité et de 50% pour qualité moyenne.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

### 14-En termes de performance de la stratégie de communication, comment estimez-vous votre entreprise par rapport à ses concurrents ?

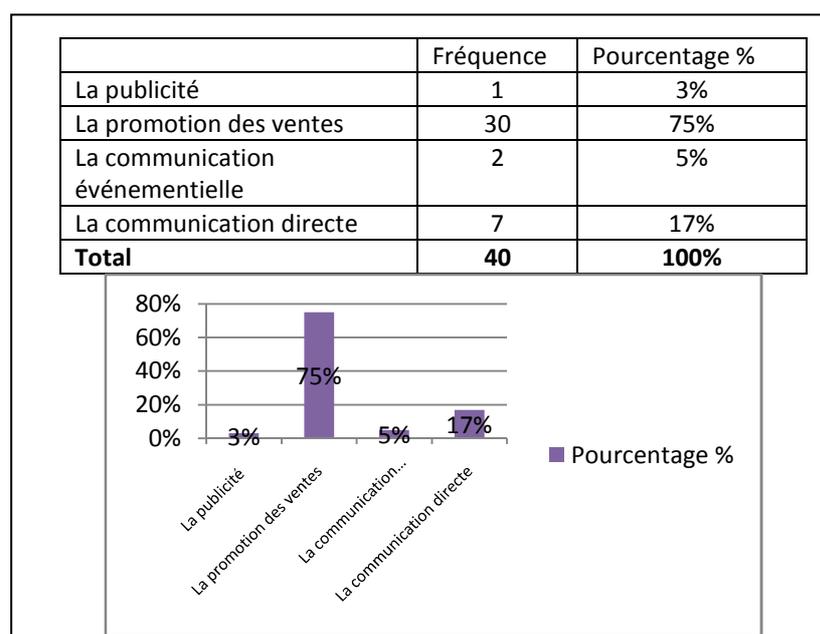
Le graphique qui suit montre que 85% des interrogés affirment que la stratégie de communication de Mobilis est de même niveau par rapport à ses concurrents, et seulement 15% estiment qu'elle est moins bonne. On peut conclure que Mobilis est à la même cadence que ses concurrents en termes de stratégie de communication.



**Figure36.** Estimation de performance de la stratégie de communication par rapport aux concurrents.

### 15-Quelle est la technique de la stratégie de communication la plus rentable et bénéficiaire pour votre entreprise ?

La figure qui suit montre que 75% des interrogés trouvent que la promotion des ventes est la technique la plus rentable et bénéficiaire par rapport aux concurrents, la communication directe est en deuxième place avec 17%, et en dernier, la communication événementielle et la publicité avec 5% et 3% successivement. Donc, pour Mobilis, la technique la plus rentable est la promotion de ventes puisqu'elle propose plusieurs offres et services.



**Figure37.** La technique la plus rentable et bénéficiaire de Mobilis.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

### 16-Parmi ces techniques, laquelle vous apporte un avantage concurrentiel ?

La lecture de la figure suivante nous montre que 62,5% des cadres affirment que la promotion des ventes est la technique qui apporte un avantage concurrentiel, 27,5% optent pour la communication directe, 7,5% pour la communication événementielle et 2,5% pour la publicité.

Comme le montrent ces résultats, la promotion des ventes reste l'outil le plus rentable et apporte un avantage concurrentiel à Mobilis.

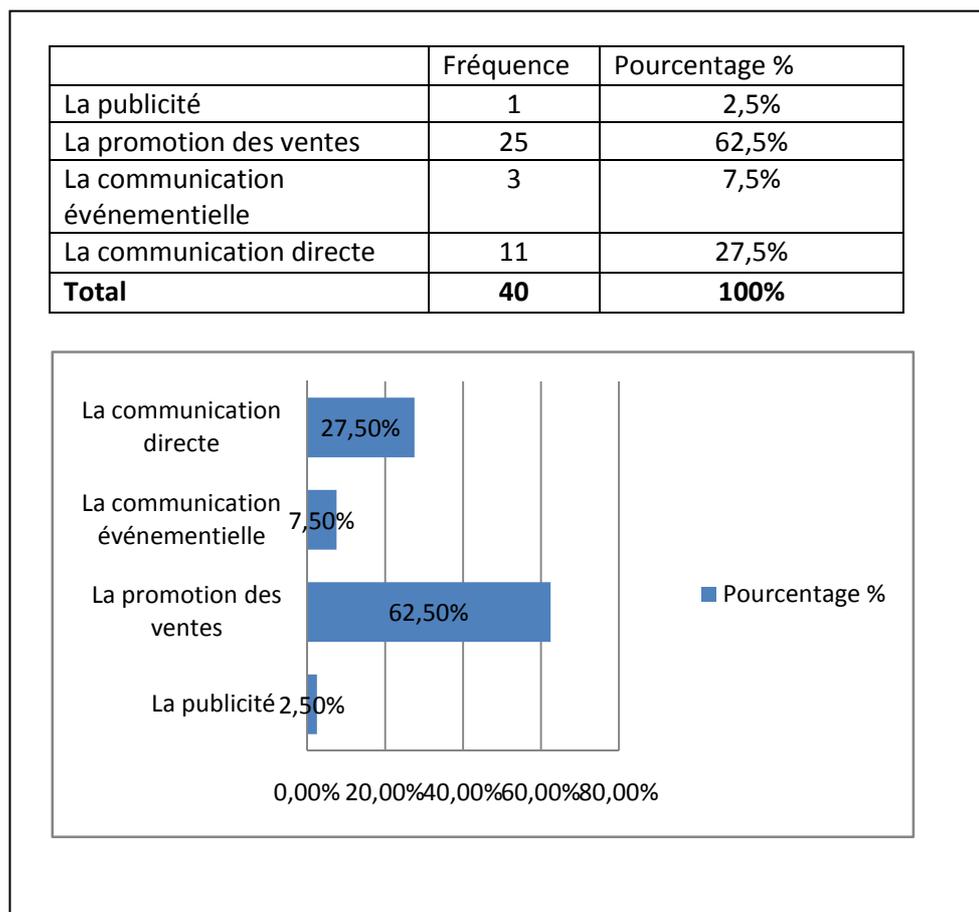
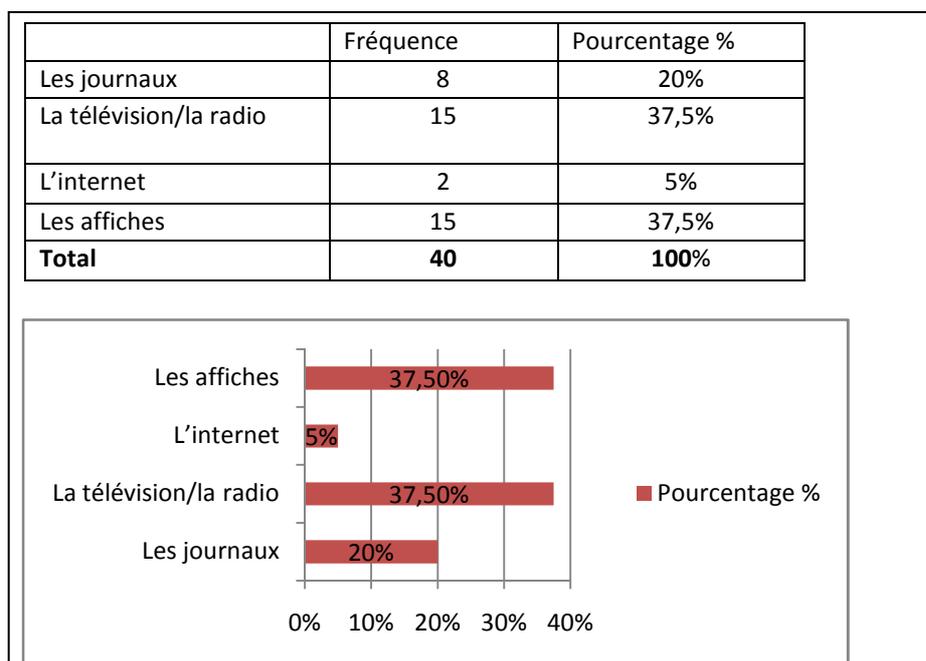


Figure38. La technique apportant un avantage concurrentiel à Mobilis.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

**17-Quel est le canal fréquemment emprunté pour acheminer les actions de communication de votre entreprise?**

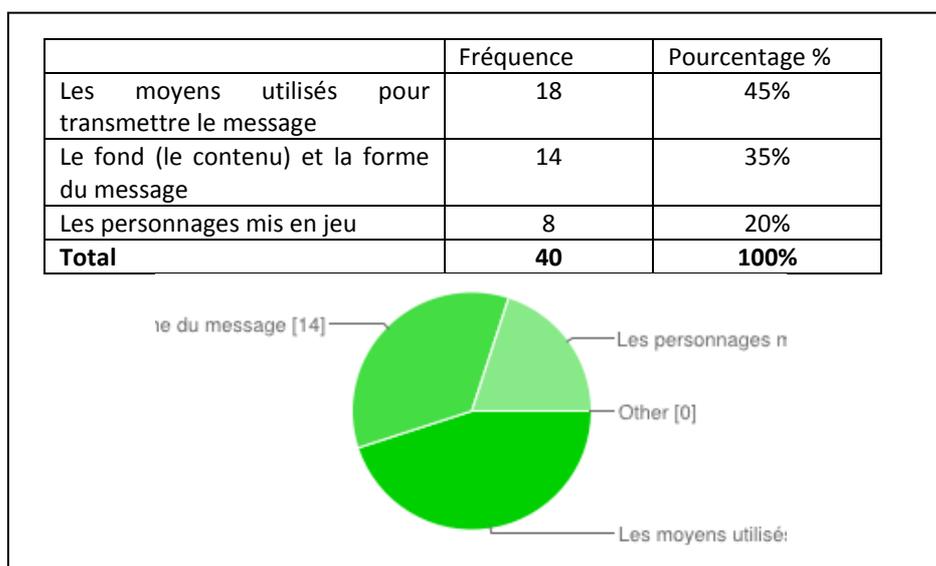


**Figure39.** le canal fréquemment emprunté pour acheminer les actions de communication de Mobilis.

La figure ci-dessus montre que la télévision, la radio et les affiches sont les canaux fréquemment empruntés pour acheminer les actions de communication de Mobilis avec une même proportion de 37,5%, tandis que 20% pour les journaux et seulement 5% pour l'internet.

Les moyens les plus utilisés pour acheminer les actions de communication de Mobilis sont donc la télévision, la radio et les affiches.

**18-Quels sont les éléments et les aspects les plus attrayants dans les actions de communication de votre entreprise par rapport à ses concurrents ?**



**Figure40.** les éléments et les aspects les plus attrayants dans les actions de communication

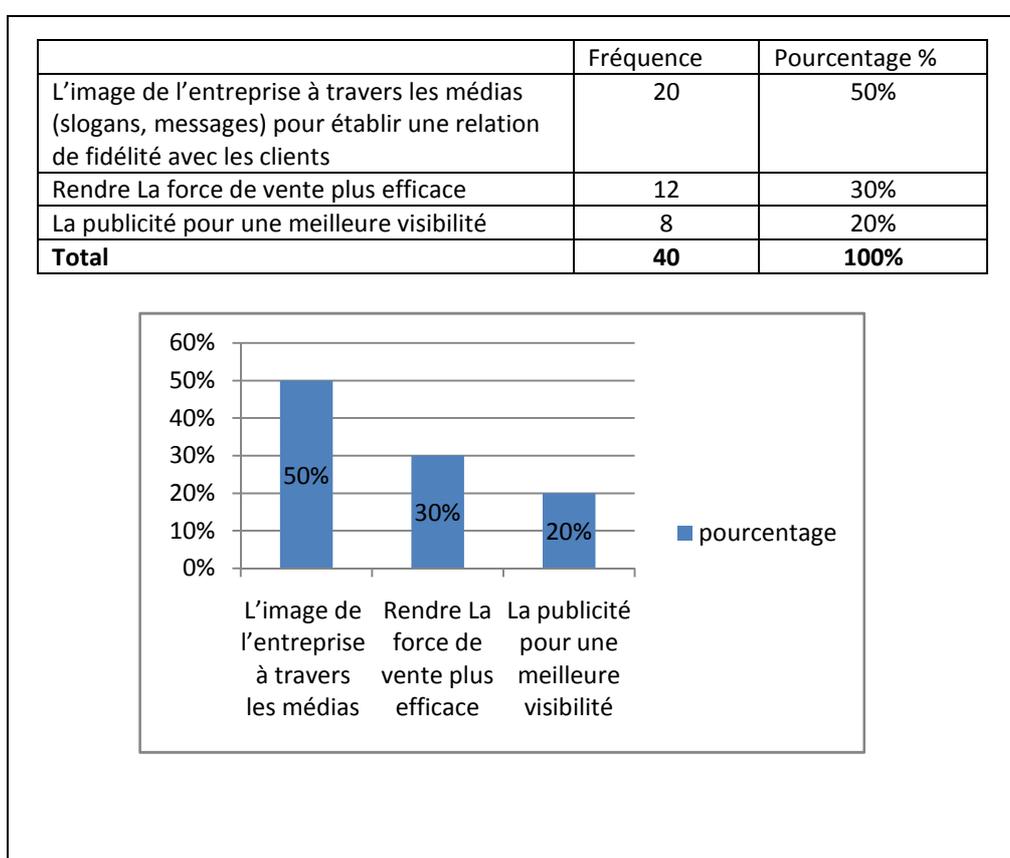
## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

de Mobilis par rapport à ces concurrents.

Les éléments et les aspects les plus attrayants dans les actions de communication de Mobilis par rapport à ses concurrents, sont les moyens utilisés pour transmettre le message avec 45%, le fond et la forme du message avec 35% et, en dernier, les personnages mis en jeu avec 20%.

### 19-Que souhaitez-vous voir améliorer dans la stratégie de communication de votre entreprise ?

La moitié des cadres interrogés souhaitent améliorer l'image de Mobilis à travers les médias, 30% souhaitent que la force de vente soit plus efficace et 20% veulent améliorer la publicité pour une meilleure visibilité.

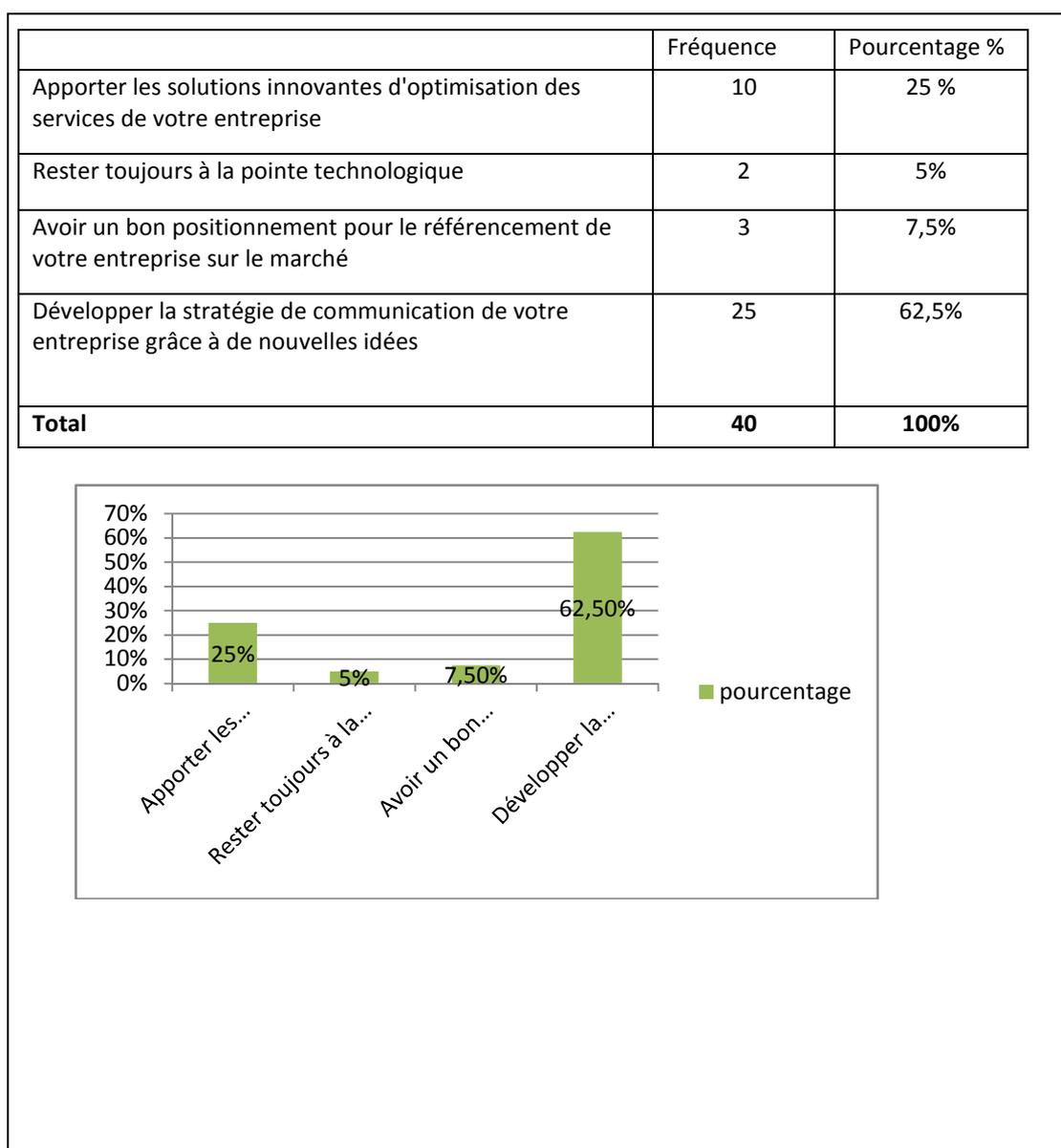


**Figure41.** Amélioration de la stratégie de communication de Mobilis.

### 20-Quel bénéfice à apporté le benchmarking pour rendre votre stratégie de communication novatrice et plus performante ?

D'après la figure qui suit, 62,5% des interrogés affirment que le benchmarking développe la stratégie de communication de Mobilis grâce à de nouvelles idées, 25% aperçoivent qu'il apporte des solutions innovantes d'optimisation des services, 7,5% considèrent qu'il permet d'avoir un bon positionnement pour le référencement de Mobilis sur le marché de la téléphonie mobile.

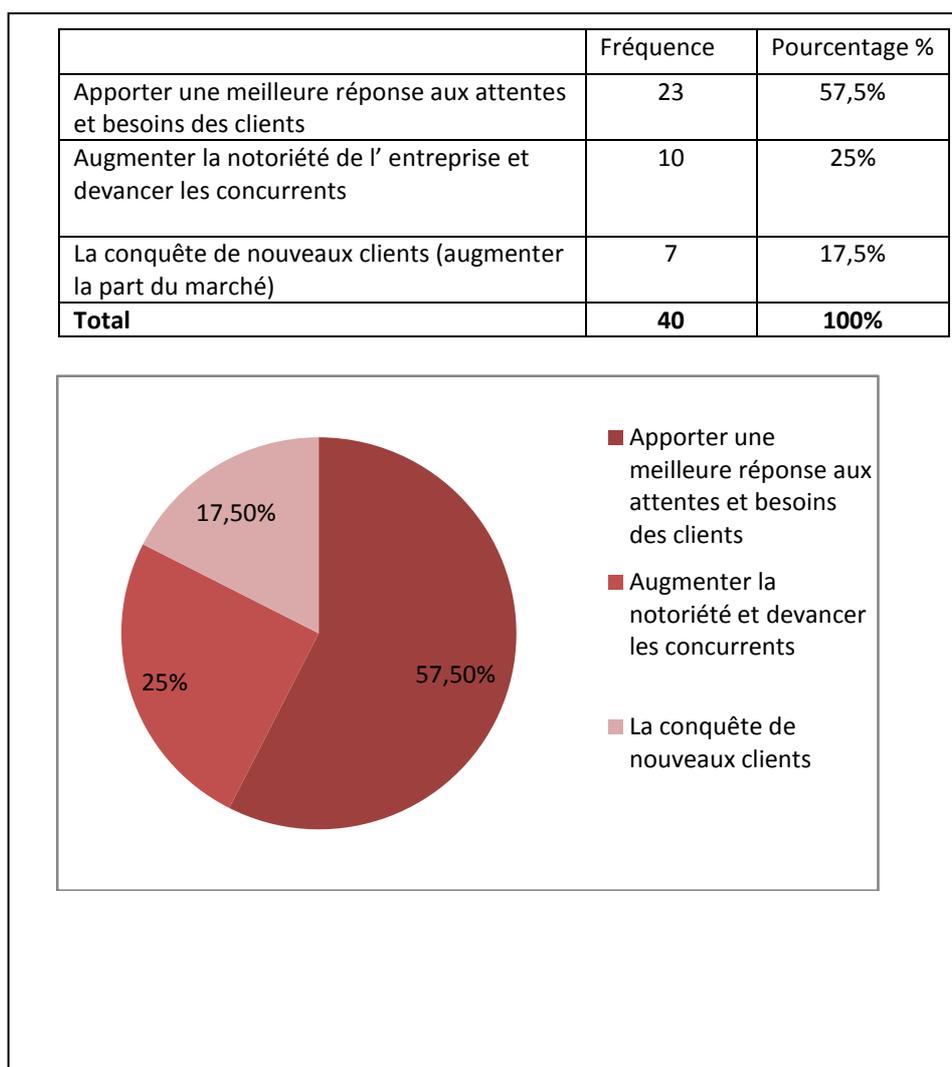
## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS



**Figure42.** Les bénéfices qu'apporte le benchmarking à Mobilis.

### **21-A votre avis, quel rôle joue le Benchmarking pour l'amélioration de la performance de votre entreprise?**

A travers cette figure, on déduit que 57,50 % des cadres garantissent que le benchmarking apporte une meilleure réponse aux besoins des clients de Mobilis, 25% assurent qu'il augmente la notoriété et devance les concurrents, seulement 17,5% optent pour la conquête de nouveaux clients.



**Figure43.** Le rôle du benchmarking pour l'amélioration de la performance de Mobilis.

### L'analyse de la question ouverte :

#### **22-Que proposez- vous à votre entreprise comme perspectives pour avoir une stratégie de communication performante et efficace ?**

Après l'analyse des réponses recueillies, la majorité des cadres proposent les perspectives suivantes :

- ✓ Réviser la stratégie de communication de Mobilis et la développer en s'inspirant des meilleures pratiques.
- ✓ Adopter les meilleures pratiques marketings pour savoir les attentes des abonnés.
- ✓ Effectuer des études de marché avant chaque lancement d'offre.
- ✓ Faciliter les procédures afin de satisfaire le client dans les délais, car ce dernier devient de plus en plus exigeant.
- ✓ Améliorer l'image de l'entreprise.
- ✓ Renforcer la publicité pour une meilleure visibilité sur le marché.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

---

- ✓ Améliorer la qualité des services et produits proposés afin de satisfaire les besoins des abonnés.
- ✓ Se concentrer sur la veille concurrentielle et technologique.
- ✓ Adapter les nouvelles technologies.
- ✓ Mettre en place une politique orientée CLIENT par la mise en place d'un système de fidélisation selon les normes internationales.

### Section III : Synthèse et extrapolation des résultats.

Le pourcentage des cadres questionnés est de 48% pour le sexe masculin et 52 % pour le sexe féminin. La majorité sont âgés entre 26 et 45 ans et appartiennent à la catégorie professionnelle de chargés d'optimisation et performance, chefs de département, chefs de produits et chargés de la veille marketing. 62,5% sont des licenciés, 25% des ingénieurs et 12,5 % sont des magisters.

55% des cadres de Mobilis trouvent que le benchmarking est intéressant pour l'amélioration de la performance, contre 45% qui pensent que Mobilis doit tenter cette démarche ; 68% des interrogés aperçoivent que le benchmarking permet d'identifier beaucoup de sources d'économie contre 32% qui pensent le contraire. Pour Mobilis, le benchmarking permet d'identifier ses points faibles plutôt que ses points forts, puisque 70 % des sondés l'affirment. 62% des interrogés trouvent qu'une comparaison avec ce que font les concurrents est le type le plus adapté aux besoins de Mobilis, tandis que 30% pensent que le type le plus adapté est de faire une comparaison pure et dure avec les meilleurs, seulement 8% préfèrent faire une comparaison en interne ; 73% des interrogés disent que la collecte des informations est une étape très importante pour la réalisation d'une démarche benchmarking, l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise et la mise en place du processus résultant ont la même importance, la recherche de partenaires participant à la démarche benchmarking est moins importante ; la confidentialité des informations est la limite qui empêche Mobilis de réaliser une démarche benchmarking puisque 87,5% des cadres le confirment.

- ✓ Donc, on peut conclure que le benchmarking est une démarche importante qui fait partie de la culture managériale de Mobilis, permettant d'identifier des sources d'économie et savoir les points faibles de l'entreprise afin de les développer en s'inspirant des meilleures pratiques du domaine, Il ne suffit pas seulement de collecter des données pour la réalisation d'un benchmarking, mais l'étape la plus importante est la mise en place du processus résultant afin d'estimer la valeur ajoutée que peut apporter une telle démarche. Il est à signaler que le succès du benchmarking n'est garanti que si des conditions sont présentes, comme l'étude continue dans le temps de la concurrence et le respect d'un plan bien défini. Ce qui donne une idée sur l'importance du benchmarking et sa pratique au sein de l'entreprise Mobilis.

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

---

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

Tous les cadres ont affirmé l'application d'une démarche benchmarking pour élaborer une stratégie de communication propre à Mobilis ; la plupart des cadres sont satisfaits de l'influence du benchmarking sur la communication de Mobilis, surtout en ce qui concerne la publicité avec 97,5% ; la promotion des ventes : 60% satisfaits et 37,5 très satisfaits ; la communication directe : 57% satisfaits et 40% très satisfaits.

En ce qui concerne l'image de l'entreprise et l'identité visuelle ; la majorité des cadres apprécie qu'elle est de bonne qualité, en effet :

60% des cadres confirment que la charte graphique est de qualité moyenne, 35% disent qu'elle est de bonne qualité ; 55% des cadres apprécient que la signature institutionnelle est bonne, tandis que 25% disent qu'elle est très bonne et 20% pensent qu'elle est de qualité moyenne.

En ce qui concerne le logotype, les proportions sont égales avec 50% pour bonne qualité et de même pour qualité moyenne.

85% des interrogés affirment que Mobilis est à la même cadence que ses concurrents en terme de stratégie de communication, la majorité des cadres trouvent que la promotion des ventes est la technique la plus rentable et bénéficiaire par rapport aux concurrents et apporte un avantage concurrentiel à Mobilis .En ce qui concerne l'acheminement les actions de communication, Les moyens les plus utilisés pour Mobilis sont la télévision, la radio et les affiches. Les éléments et les aspects les plus attrayants dans les actions de communication de Mobilis par rapport aux concurrents sont ceux utilisés pour transmettre le message et le fond ainsi que la forme du message. La moitié des cadres interrogés souhaitent améliorer l'image de Mobilis à travers les médias, 30% souhaitent que la force de vente soit plus efficace et 20% veulent améliorer la publicité pour une meilleure visibilité.

- ✓ Donc, Mobilis a pu développer sa stratégie de communication en appliquant une démarche benchmarking, le renouvellement de son identité visuelle repositionne Mobilis comme un opérateur proche de ses clients, ce retraitement permet une meilleure visibilité des éléments constitutifs de cette nouvelle image, en l'occurrence : le logotype et le personnage et surtout enlever la mauvaise idée du monopole de la maison mère Algérie Telecom sur le secteur des télécommunications.

La majorité des cadres sont satisfaits de la nouvelle stratégie de communication de Mobilis issue d'une démarche benchmarking.

Ce résultat nous amène à **confirmer la deuxième hypothèse** « **Mobilis est satisfaite de l'influence du benchmarking sur la performance de sa stratégie de communication** ».

62,5% des interrogés affirment que l'application du benchmarking a développé la stratégie de communication de Mobilis grâce à de nouvelles idées, 25% pensent que le benchmarking a apporté des solutions innovantes d'optimisation des services pour Mobilis ; 57,50 % des cadres garantissent que le benchmarking a permis de trouver une meilleure réponse aux besoins des clients de Mobilis ; 25% assurent que le benchmarking augmente la notoriété et les chances de devancer ses concurrents. Le benchmarking permet à Mobilis d'améliorer sa

## CHAPITRE IV : L'ETUDE DE CAS : MOBILIS

---

stratégie de communication et la rendre plus performante et novatrice.

- ✓ Nous concluons que la majorité des cadres trouve que l'application du benchmarking permet de développer la stratégie de communication de Mobilis. L'application du benchmarking concernant la communication de Mobilis permet d'être plus proche du client afin de satisfaire sa demande, d'améliorer la conquête de part de marché ; le but étant de fidéliser les clients et augmenter les revenus et le chiffre d'affaires. On peut dire que l'application d'une démarche benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication a changé l'état de Mobilis positivement.

Ce résultat nous conduit à **confirmer la troisième hypothèse** : « **Appliquer une démarche Benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication change l'état de Mobilis Positivement** ».

### **Conclusion :**

Au terme de cette partie, nous avons tenté de synthétiser dans un premier chapitre l'essentiel sur l'élaboration d'une stratégie de communication efficace et performante ou l'entreprise doit effectuer son plan de communication et définir les techniques répondant à ses besoins, dans un deuxième chapitre on a présenté le secteur de la téléphonie mobile en Algérie, ses caractéristiques, son évolution et les opérateurs présents sur le marché doté d'une étude comparative entre ces derniers afin de savoir les caractéristiques de chacun des trois opérateurs et réaliser un diagnostic général pour savoir leurs points forts et leurs points faibles, le troisième chapitre comporte une présentation de l'opérateur Mobilis et de sa stratégie de communication, ou l'évaluation de son efficacité et sa fiabilité fera l'objet de l'étude de cas, on a réalisé une enquête par sondage au près des cadres du service marketing de Mobilis, pour savoir l'utilité du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication et les bénéfices qu' a apporté le benchmarking pour rendre la communication de Mobilis plus performante et novatrice.

Une proposition de grands axes d'une stratégie de communication sensée combler les lacunes de la communication actuelle de Mobilis sera proposée dans la conclusion générale.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

# CONCLUSION GENERALE

---

## Conclusion générale :

Le benchmarking est un outil précieux du management qui permet à toutes sortes d'organisations d'examiner leurs performances d'une manière critique pour qu'elles adoptent les meilleures pratiques utilisées par ceux que l'on peut considérer comme les leaders dans un domaine.

En conséquence, on a opté pour notre problématique qui se déroule sur « l'impact du benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication », qu'on a traité en deux parties.

Le cadre théorique comporte les différents concepts consignés sur le benchmarking, l'élaboration d'une stratégie de communication et le secteur de la téléphonie mobile en Algérie. L'étude de cas réalisé c'était sur ATM Mobilis, l'opérateur historique de la téléphonie mobile en Algérie, ayant pour objectif de savoir le rôle du benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication propre à Mobilis.

D'après l'analyse de ce sujet, on peut arriver à plusieurs résultats concernant le benchmarking et son impact sur la stratégie de communication de Mobilis et lui rédiger quelques propositions qui peuvent être généralisées sur l'ensemble des entreprises du même secteur, et enfin extraire d'autres problématiques qui peuvent être comme perspectives des études futures.

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.

Le benchmarking apporte des bénéfices qui peuvent être résumés comme suit :

- Une meilleure réponse aux exigences des clients.
- La fixation d'objectifs à partir d'une vision concertée de l'environnement extérieur.
- La détermination de mesures exactes de la productivité.
- L'obtention d'un avantage concurrentiel.
- La prise de conscience de l'existence de méthodes particulièrement performantes et leur recherche constante.

Le but du benchmarking est de rechercher et d'identifier la meilleure pratique dans n'importe quel secteur ayant pour objectif la mise en oeuvre appropriée de la meilleure pratique et d'améliorer les performances. Le recueil des données n'est pas le benchmarking mais est un stade faisant partie intégrante de la démarche du benchmarking qui vise à améliorer les performances.

Le benchmarking est une démarche continue qui doit être finalement institutionnalisée au sein de l'entreprise.

## CONCLUSION GENERALE

---

Appliqué au domaine de téléphonie mobile, le benchmarking permet à celles-ci d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître leur degré de compétitivité et atteindre l'excellence.

### **Résultats de l'étude de cas :**

A travers l'étude de cas, on va 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 Mobilis plus compétitive et plus performante, et d'analyser dans un deuxième temps, sa stratégie de communication par rapport à ses concurrents.

### ***En quoi une démarche de benchmarking servirait t'elle à l'élaboration d'une stratégie de communication réussie et efficace pour Mobilis?***

Telle est notre problématique. En réponse à cette dernière, nous pouvons citer ce qui suit :

- **55%** des cadres de Mobilis trouvent que le benchmarking est intéressant pour l'amélioration de la performance, contre **45%** qui pensent que Mobilis doit tenter cette démarche ; **68%** des interrogés aperçoivent que le benchmarking permet d'identifier beaucoup de sources d'économie .Pour Mobilis, le benchmarking permet d'identifier ses points faibles plutôt que ses points forts, puisque **70 %** des sondés l'affirment. **62%** des interrogés trouvent qu'une comparaison avec ce que font les concurrents est le type le plus adapté aux besoins de Mobilis, tandis que **30%** pensent que le type le plus adapté est de faire une comparaison pure et dure avec les meilleurs; **73%** des interrogés disent que la collecte des informations est une étape très importante pour la réalisation d'une démarche benchmarking; la confidentialité des informations est la limite qui empêche Mobilis de réaliser une démarche benchmarking puisque **87,5%** des cadres le confirment.

Donc :

Le benchmarking est important comme outil de management pour identifier des sources d'économie et montrer plutôt les points faibles que les points forts de Mobilis, Il ne suffit pas seulement de collecter des données pour la réalisation d'un benchmarking, mais l'étape la plus importante après l'analyse des informations collectées, c'est la mise en place du processus résultant afin d'estimer la valeur ajoutée que peut apporter une telle réalisation. Il est à signaler que le succès d'une

## CONCLUSION GENERALE

---

telle action, valable pour notre cas, n'est garanti que si un certain nombre de conditions sont présentes, comme l'étude continue dans le temps de la concurrence et le respect d'une méthodologie rigoureuse en matière de pratique du benchmarking.

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

- Tous les cadres ont affirmé l'application d'une démarche benchmarking pour élaborer une stratégie de communication propre à Mobilis ; la plupart des cadres sont satisfaits de l'influence du benchmarking sur la communication de Mobilis, surtout en ce qui concerne la publicité avec **97,5%** ; la promotion des ventes : **60%** satisfaits et **37,5** très satisfaits ; la communication directe : **57%** satisfaits et **40%** très satisfaits.

En ce qui concerne l'image de l'entreprise et l'identité visuelle ; la majorité des cadres apprécie qu'elle est de bonne qualité, en effet :

**60%** des cadres confirment que la charte graphique est de qualité moyenne, **35%** disent qu'elle est de bonne qualité ; **55%** des cadres apprécient que la signature institutionnelle est bonne, tandis que **25%** disent qu'elle est très bonne et **20%** pensent qu'elle est de qualité moyenne.

En ce qui concerne le logotype, les proportions sont égales avec **50%** pour bonne qualité et de même pour qualité moyenne.

**85%** des interrogés affirment que Mobilis est à la même cadence que ses concurrents en terme de stratégie de communication, la majorité des cadres trouvent que la promotion des ventes est la technique la plus rentable et bénéficiaire par rapport aux concurrents et apporte un avantage concurrentiel à Mobilis. La moitié des cadres interrogés souhaitent améliorer l'image de Mobilis à travers les médias, **30%** souhaitent que la force de vente soit plus efficace et **20%** veulent améliorer la publicité pour une meilleure visibilité.

Donc :

En appliquant une démarche de benchmarking ciblée, fine et précise, Mobilis a pu développer sa stratégie de communication. Le renouvellement de son identité visuelle repositionne Mobilis comme un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, Le retraitement de la nouvelle identité visuelle de Mobilis permet une meilleure visibilité des éléments constitutifs de cette nouvelle image, en l'occurrence : le logotype et le personnage et surtout enlever la mauvaise idée de la maison mère Algérie télécom. à travers ces résultats, on constate que l'ensemble des membres de l'échantillon sont satisfaits de la nouvelle stratégie de communication en ce qui concerne tous les éléments constitutifs de cette dernière issue de la démarche benchmarking, Ce qui **confirme la deuxième hypothèse « Mobilis est satisfaite de l'influence du benchmarking sur la performance de sa stratégie de communication ».**

## CONCLUSION GENERALE

---

- **62,5%** des interrogés affirment que l'application du benchmarking a développé la stratégie de communication de Mobilis grâce à de nouvelles idées, **25%** pensent que le benchmarking a apporté des solutions innovantes d'optimisation des services pour Mobilis ; **57,50 %** des cadres garantissent que le benchmarking a permis de trouver une meilleure réponse aux besoins des clients de Mobilis ; **25%** assurent que le benchmarking augmente la notoriété et les chances de devancer ses concurrents. Le benchmarking permet à Mobilis d'améliorer sa stratégie de communication et la rendre plus performante et novatrice.

Donc :

Après des informations recueillies, l'usage de la démarche benchmarking permet à Mobilis d'être plus proche du client afin de satisfaire sa demande. La priorité est d'améliorer la conquête de part de marché, le but étant de fidéliser les clients et augmenter les revenus et le chiffre d'affaire. D'après les résultats obtenus, on peut dire que l'application d'une démarche benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication a changé l'état de Mobilis positivement, donc **la troisième hypothèse est confirmée « Appliquer une démarche Benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication change l'état de Mobilis Positivement ».**

### **Remarques et Suggestions:**

#### **Les remarques :**

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

- ATM Mobilis est un opérateur public de téléphonie mobile de renommée pour le quasi majorité de ses clients
- ATM Mobilis a accompagné sa nouvelle stratégie de communication du changement de sa charte graphique, ainsi que son slogan.

Cependant, nous avons repéré les aspects plutôt **négatifs** suivants :

- Le manque d'utilisation des nouveaux aspects marketing et d'innovation.
- Le manque des cadres compétents, Mobilis ne prend pas en considération la compétence et l'expérience comme éléments principaux de recrutement.
- L'offre globale proposée par Mobilis n'est pas suffisamment médiatisée.

#### **Les suggestions :**

A l'issue de notre étude, nous tentons de proposer aux décideurs de cet opérateur un avant projet de stratégie de communication à partir de la démarche de benchmarking maintenue et dont les principaux éléments sont résumés comme suit :

## CONCLUSION GENERALE

---

- Améliorer la communication afin de demeurer compétitif,
- Entreprendre les différentes actions promotionnelles et publicitaires afin de séduire les clients potentiels,
- Innover constamment et faire converger son réseau et ses services pour mieux répondre aux besoins de la société algérienne de l'information de demain,
- Assurer la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias (slogans, messages) pour établir une relation de fidélité avec les clients,
- Proposer des offres simples, claires transparentes et sans surprise,
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie,
- Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toute réclamation,
- Représenter constamment une convergence d'esprit et d'action pour une bonne orientation Clients selon des normes internationales,
- recourir aux meilleures pratiques et aux processus reproductibles, qui permettent rapidement la détection et la résolution des incidents et problèmes liés à l'informatique,
- Préparer une communication ciblée, pour faire parler des services en mettant en avant les avantages qu'ils peuvent apporter aux clients, et cela en exploitant les incontournables nouveaux medias à savoir les réseaux sociaux (facebook, twitter,...) tout en créant des pages dédiées à chaque service.

### **Perspectives de la recherche :**

Nous soulignons une importante insuffisance de recherches académiques sur le benchmarking. Cette réflexion demeure pour nous, une ouverture de recherche sur d'autres problématiques.

Cette étude permet d'envisager de nombreuses possibilités de recherches ultérieures qu'on peut proposer sous les thèmes suivants :

- ✓ le benchmarking : Outil d'amélioration permanent de l'entreprise.
- ✓ Le benchmarking : Un levier d'innovation pour l'entreprise.
- ✓ Le benchmarking : Des pratiques et des expériences dans la performance et la compétitivité de l'entreprise.

# LES LISTES

## LISTE DES TABLEAUX :

• <b>Tableau 1</b> : différence entre la recherche marketing, l'analyse concurrentielle et le benchmarking.....	6
• <b>Tableau 2</b> : les différents types de benchmarking.....	18
• <b>Tableau 3</b> . Une démarche de Benchmarking à 5 étapes ( <b>Motorola</b> ).....	19
• <b>Tableau 4</b> . Une démarche de Benchmarking à 7 étapes ( <b>Bristol-Myers et Baxter</b> ).....	19
• <b>Tableau 5</b> . Une démarche de Benchmarking à 9 étapes ( <b>AT&amp;T</b> ).....	20
• <b>Tableau 6</b> . Une démarche de benchmarking à 10 étapes.....	21
• <b>Tableau 7</b> . Un processus de Benchmarking à 12 étapes (pour <b>Rank Xerox</b> ).....	21
• <b>Tableau 8</b> . Les avantages et les inconvénients des outils introductifs.....	34
• <b>Tableau 9</b> . Les outils intermédiaires de benchmarking.....	35
• <b>Tableau 10</b> . Les outils mondiaux de benchmarking.....	36
• <b>Tableau 11</b> . Exemples de benchmarking.....	62
• <b>Tableau 12</b> .EXPERIENCES ETRANGERES EN MATIERE DE HSE MANAGEMENT SYSTEM.....	64
• <b>Tableau 13</b> . Les moyens de communication et leur rôle.....	71
• <b>Tableau 14</b> . Les différentes formes de détermination de budget.....	72
• <b>Tableau 15</b> . L'évaluation des résultats du plan de communication.....	73
• <b>Tableau 16</b> .représentation des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie.....	95
• <b>Tableau 17</b> . Tableau comparatif des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie.....	100
• <b>Tableau 18</b> .Les points forts et les points faibles d'ATM Mobilis.....	112
• <b>Tableau 19</b> . Les opportunités et les menaces de l'entreprise Mobilis.....	113

## LISTE DES FIGURES :

• <b>Figure 1.</b> Le processus du Knowledge Management.....	11
• <b>Figure 2.</b> Potentiel des différents types de benchmarking.....	14
• <b>Figure 3.</b> Une démarche de benchmarking à 9 étapes.....	20
• <b>Figure4.</b> Le benchmarking en 15 étapes.....	22
• <b>Figure 5.</b> Hiérarchisation de la collecte des données.....	24
• <b>Figure 6.</b> Le potentiel d'amélioration du benchmarking.....	25
• <b>Figure7.</b> La courbe en « Z » .....	26
• <b>Figure8.</b> Processus de fixation des objectifs et de planification des actions.....	29
• <b>Figure 9.</b> Benchmarking, les différentes phases.....	30
• <b>Figure 10.</b> Les différentes phases du benchmarking selon R.C.CAMP.....	31
• <b>Figure 11.</b> Les trois voies d'accès au benchmarking (François Jakobiak).....	45
• <b>Figure 12.</b> Relation entre la veille et l'intelligence économique.....	45
• <b>Figure 13.</b> Veille technologique et veille marketing et commerciale.....	47
• <b>Figure 14.</b> Veille concurrentielle et veille stratégique et sociétale.....	48
• <b>Figure 15.</b> Les étapes de la stratégie de communication.....	69
• <b>Figure 16.</b> L'évolution du nombre d'abonnés.....	86
• <b>Figure 17.</b> L'évolution du taux de pénétration.....	87
• <b>Figure 18.</b> L'évolution du nombre d'abonnés chez les trois opérateurs.....	89
• <b>Figure 19.</b> Le nombre d'abonnés en 2011.....	90
• <b>Figure 20.</b> La part du marché en 2011.....	91
• <b>Figure 21.</b> L'organigramme d'ATM Mobilis.....	106
• <b>Figure 22.</b> L'évolution du nombre d'abonnés d'ATM Mobilis.....	108
• <b>Figure23.</b> Le genre .....	122
• <b>Figure24.</b> L'âge .....	123
• <b>Figure25.</b> Intitulé du poste .....	124
• <b>Figure26.</b> Niveau d'étude.....	124
• <b>Figure27.</b> L'importance du benchmarking.....	125
• <b>Figure28.</b> identification des sources d'économie.....	125
• <b>Figure29.</b> Identification des points Forts et des points faibles.....	126
• <b>Figure30.</b> Le type de benchmarking le plus adapté au besoin de Mobilis.....	127
• <b>Figure31.</b> Les étapes les plus importantes pour réaliser un benchmarking.....	128
• <b>Figure32.</b> Les limites du benchmarking.....	129
• <b>Figure33.</b> tenter une démarche benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication.....	129
• <b>Figure34.</b> Degrés de Satisfaction envers l'influence du benchmarking sur l'amélioration de la stratégie de communication de Mobilis.....	130
• <b>Figure35.</b> L'appréciation sur la qualité de la nouvelle stratégie de communication de votre entreprise par rapport aux concurrents.....	131
• <b>Figure36.</b> Estimation de performance de la stratégie de communication par rapport aux concurrents.....	132
• <b>Figure37.</b> La technique la plus rentable et bénéficiaire de Mobilis.....	132
• <b>Figure38.</b> La technique apportant un avantage concurrentiel à Mobilis.....	133
• <b>Figure39.</b> le canal fréquemment emprunté pour acheminer les actions de communication de Mobilis.....	134

- **Figure40.** les éléments et les aspects les plus attrayants dans les actions de communication de Mobilis par rapport à ces concurrents.....134
- **Figure41.** Amélioration de la stratégie de communication de Mobilis..... .135
- **Figure42.** Les bénéfices qu'à apporter le benchmarking à Mobilis.....136
- **Figure43.** Le rôle du benchmarking pour l'amélioration de la performance de Mobilis.....137

## Références bibliographiques :

1. **Claude. DEMEURE** « MARKETING », édition, Sirey, 2005.
2. **Daniel. ROUACH**, « Que sais-je ? La veille technologique et L'intelligence économique », 5eme édition, presse universitaire de France, 2010.
3. **Dominique. ROUX**, Laborgistique : « nouvelle stratégie pour le management »Préface : Jack. R. WENTWORTH, éd. ECONOMICA, 2004.
4. **François. JAKOBIAK** « l'intelligence économique en pratique », Ed. D'organisation, 1998.
5. **Gérard. LAYOLE**, « 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, février 2005.
6. **Isabelle. CALME, Jordan. HAMELIN, Jean Philippe. LAFONTAINE, Sylvie. DUCROUX, Fabien. GERBAND**, « Introduction à la gestion », 2eme édition, DUNOD, 2007.
7. **Jacques. ALEXANDRE- Marc. BAZINET- Isabelle. BONNEAU-BLAIRE- Guy. CHADEBEC- Claude. CORNEC- Jean-Claude. COUSIN- Jean. DURAND- Jacques. GAUTRON- Bernard. HAVRET**,« Le guide du benchmarking », Éditions d'Organisation, 2003.
8. **Jean. BRILMAN**, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003.
9. **Jean Charles. MATHE**, « Management stratégique concurrentiel », Librairie Vuibert, novembre 2001.
10. **Jérôme. BARTHELEMY**, Stratégie d'externalisation : « Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques », DUNOD, 2001.
11. **Jean Marie. DUCREUX, Abat. RENE, Nicolas. KACHANER**, « LE GRAND LIVRE DE LA STRATEGIE », préface de **Xavier FONTANET**, édition d'organisation « EYROLLES », 2009.

12. **Jean-Marc. DECAUDIN**, « la communication marketing », 3ème édition, ECONOMICA, 2003.
13. **Jean Pierre. HUBERAC**, «guide des méthodes de la qualité « choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services », 2eme édition, Maxima, Paris, 2001.
14. **Joe. TIDD, John. BESSANT, Keith. PAVITT**, « Management de l'innovation" Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel" », De Boeck & Larcier s.a, 2006.
15. **Laurent. HERMEL et Pierre. ACHARD**. « *100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking* ». AFNOR, 2007.
16. **Laurent. HERMEL**, « Maitriser et pratiquer...veille stratégique et intelligence économique », 2eme édition, AFNOR, 2007.
17. **L. DEMONT- LUGOL, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA**, « communication des entreprises; stratégies et pratiques », 2ème édition, ARMAND COLIN, 2008.
18. **Malcolm. McDonald**, « Les plans marketing : comment les établir, comment les utiliser ? », Ed. De Boeck, 2004.
19. **Marie-Hélène. WESTPHALEN**, COMMUNICATOR : « le guide de la communication de l'entreprise », 3eme édition, DUNOD, 2001.
20. **Nathalie. COSTA** « Veille et benchmarking », Ellipses Edition marketing S.A., 2008.
21. **Philippe. DETRIE** « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Ed. D'organisation, 3eme édition, 1999.
22. **Philippe. MALAVAL, Jean-Marc. DECAUDIN** avec collaboration de **Christophe. BENAROYA**, « Pentacom Communication : théorie et pratique », Pearson Education, 2005.

23. **P. KOTLER, K.L.Keller, B. DUBOIS, D. MANCEAU**, « Marketing management », 12eme édition, Pearson Education, 2006.

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

#### **LES THESES :**

1. **Vincent. BRONET**, « *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques* », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, septembre 2006,

[www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf](http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf)

2. **Thierry. SIEBENBORN**, « *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise* », Thèse de doctorat, Spécialité : Génie Industriel, Université de Savoie, 2005,

[www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech.../TheseSiebenborn.pdf](http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech.../TheseSiebenborn.pdf)

#### **LES REVUES :**

1. Revue « Problèmes économiques » N° 2.894, MARS 2006.

2. Revue TECHNOLOGIE n° 117, janvier-février 2002.

3. Revue : Management, N°105, Janvier 2004.

4. Le Manager n° 29, Décembre 1998.

5. BANQUE magazine, N°655, Février 2004.

6. Revue française de gestion, 2003,

#### **LES JOURNAUX:**

1. Journal ENTP N°61, Avril, Mai, Juin 2004.

2. La presse Montréal : vendredi 22 mars 2002, Peps 00085,

[www2.hec.ca/cicma/communications/.../lapresse22mars02benchmarking.pdf](http://www2.hec.ca/cicma/communications/.../lapresse22mars02benchmarking.pdf)

3. Journal of European Public Policy 11: 2 April 2004,  
<http://eucenter.wisc.edu/OMC/Papers/ArrowsmithetalJEPP.pdf>
4. L'expression, 01-11-2011.
5. La tribune, 11-01-2012.
6. Le financier, 10.02.2010.
7. Le Maghreb, 05-02-2011.

### LES ARTICLES:

1. AEGIST, numéro spécial, LA LETTRE N°10, SEPTEMBRE 1994, LE REENGINEERING REVISITE, Olivier du ROY,  
[www.aegist.com/pdf/004a-Aegist\\_lettre\\_10.pdf](http://www.aegist.com/pdf/004a-Aegist_lettre_10.pdf)
2. **Aline. Berger**, Six Sigma : Un échelon en plus dans la productivité ?, Dossier technologique des Pays de Savoie,  
[http://www.thesameinnovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20\(57\).pdf](http://www.thesameinnovation.com/Publi/Fichier/Dossier%206%20sigma%20(57).pdf)
3. **Benoît. TREMBLAY**, « AIDE-MÉMOIRE POUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION », Direction du développement des entreprises et des affaires, Québec, 2003.  
[sde.chez.com/plancomm.pdf](http://sde.chez.com/plancomm.pdf)
4. Enquête en pratique Groupe B01, Introduction au BENCHMARKING: des comparaisons inter-entreprises qui donnent des idées,  
[www.lomag-man.org/qualite/rapport\\_intro\\_benchmarking.doc](http://www.lomag-man.org/qualite/rapport_intro_benchmarking.doc)
5. **Fabien. LEPOIVRE**, Benchmarking concept et méthodologie, NEVAOCONSEIL V02/2005,  
[www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking\\_03022005.pdf](http://www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking_03022005.pdf)
6. **Hugues. BOISVERT**, Le Benchmarking (analyse comparative des processus d'affaires) : un outil de gestion également accessible aux PME, FORUM QUALITÉ PRINTEMPS-ÉTÉ 2002,  
[www2.hec.ca/cicma/communications/.../articles/forumqualite\\_aout02.pdf](http://www2.hec.ca/cicma/communications/.../articles/forumqualite_aout02.pdf)

7. Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, LE BENCHMARKING (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE EN PLACE, 2003,  
[http://www.3ie.fr/nouvelles\\_technologies/etude/etude\\_Le\\_Benchmarking\\_Analyse\\_comparative\\_Concept\\_et\\_mise\\_en\\_place.htm](http://www.3ie.fr/nouvelles_technologies/etude/etude_Le_Benchmarking_Analyse_comparative_Concept_et_mise_en_place.htm)
8. **Isabelle. BRUNO**, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis,  
[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RHMC&ID\\_NUMPUBLIE=RHMC\\_555&ID\\_ARTICLE=RHMC\\_555\\_0028](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028)
9. **Isabelle. BRUNO**, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, 2008,  
[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RHMC&ID\\_NUMPUBLIE=RHMC\\_555&ID\\_ARTICLE=RHMC\\_555\\_0028](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028)
10. **Jean-Jacques. LAVENUE, Cyberloi**, mise en place d'une administration électronique et benchmarking, Université de Lille II, 2008,  
[droit.univ-lille2.fr/fileadmin/.../Intervention\\_Rabat\\_4\\_decembre\\_2008.pdf](http://droit.univ-lille2.fr/fileadmin/.../Intervention_Rabat_4_decembre_2008.pdf)
11. **Jean-Luc. MAIRE, Jacques ROURA, Laurent de CHANGY**, "Best Practices" ou Comment identifier, partager et s'appropriier les meilleures pratiques industrielles ?, Dossier technologique des Pays de Savoie, 2003,  
[www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf](http://www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf)
12. **Josée. ST-PIERRE, Louis. RAYMOND, Éric. ANDRIAMBELOSON**, Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal,  
[web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf)
13. **Laurent. CARRIERE, Leger Robic. RICHARD**, « LE BENCHMARKING: QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES ASPECTS ÉTHIQUES ET JURIDIQUES DE L'ÉTALONNAGE INDUSTRIEL », 1994, [www.robic.ca/publications/Pdf/144-LC.pdf](http://www.robic.ca/publications/Pdf/144-LC.pdf)

14. La lettre de normalisation N° 05 – OCTOBRE 2001, SONATRACH - SII, L'éditorial Spécial Benchmarking HSE, [www.mem-algeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf](http://www.mem-algeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf)
15. **M. Alain. DEPPE**, Du Management de l'Intelligence Organisationnelle au Management de l'Intelligence Collective, [foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence\\_4-8.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence_4-8.pdf)
16. **Marc. BELAICHE**, Benchmarking - Processus détaillé, 01 juin 2003, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/viii/viii-51/3>
17. **Odile. BOIZARD**, VEILLE OU INTELLIGENCE ECONOMIQUE : FAUT IL CHOISIR ?, [isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms21/boizard.pdf](http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms21/boizard.pdf)
18. 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\\_F1092303345\\_rapport\\_benchmarking.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/15110/8/F2105231009_F1092303345_rapport_benchmarking.pdf)
19. **Salvatore. La Rosa**, Le processus de benchmarking pour l'amélioration de la qualité du système scolaire, Université de Palerme, [www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_147\\_0247.isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/777.PDF](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_147_0247.isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/777.PDF)
20. **Thiendou. NIANG**, Enjeux de l'intelligence économique, [www.ebad.ucad.sn/edocdev/Doc/master/intelligence%20economique.pdf](http://www.ebad.ucad.sn/edocdev/Doc/master/intelligence%20economique.pdf)

#### **LES ARTICLES EN ANGLAIS :**

1. Department of Trade and Industry, from quality to excellence, Benchmarking, [www.dti.gov.uk/quality/benchmarking](http://www.dti.gov.uk/quality/benchmarking)
2. **Emilio Pitarelli and Eric Monnier**, Benchmarking: the missing link between evaluation and management?, [www.evaluationcanada.ca/.../20001012\\_pitarelli\\_emilio\\_monnier\\_eric.pdf](http://www.evaluationcanada.ca/.../20001012_pitarelli_emilio_monnier_eric.pdf)

3. GOVERNMENT OF ALBERTA , Benchmarking Best Practices: An Overview for Workshop Participants,  
[www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2\\_overview.pdf](http://www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2_overview.pdf)
4. Journal of European Public Policy 11: 2 April 2004, “What can ‘benchmarking’ offer the open method of co-ordination?” by: James Arrowsmith, Keith Sisson and Paul Marginson,  
<http://eucenter.wisc.edu/OMC/Papers/ArrowsmithetalJEPP.pdf>

# ANNEXES

**Enquête destinée aux cadres du service marketing de Mobilis.**

Bonjour, dans le cadre de la préparation d'un mémoire de magister (Ecole doctorale Management international des entreprises -Université de Tlemcen), je fais une enquête sur l'impact du benchmarking sur l'élaboration de la stratégie de communication et j'ai pris comme étude de cas Mobilis.

Je vous prie d'apporter votre savoir-faire et votre expérience à cette étude qui seront sans doute d'une grande importance pour la réussite de cette recherche.

Merci pour votre collaboration.

**Asma HAMDOUNE,**  
Ecole doctorale, 3<sup>ème</sup> année magister.

**Veillez cocher votre réponse : (\*Obligatoire)**

**Des définitions du Benchmarking :**

**Le benchmarking se comparer pour s'améliorer**

« *Le benchmarking est la méthode par laquelle on évalue ses produits, ses services et ses pratiques par rapport à ceux et celles de ses concurrents les plus durs ou des entreprises bénéficiant sur le marché du statut de leader* ». **XEROX.**

« *Le benchmarking est tout simplement le processus par lequel une organisation se compare à d'autres organisations et au terme duquel elle tire des leçons* ». **Code de conduite européen sur le benchmarking.**

*Le benchmarking signifie : s'améliorer en apprenant des autres.*

**1. Après avoir pris connaissance de ces définitions et compris l'explication du Benchmarking :**

- Que pensez-vous du Benchmarking ?\*
  - Intéressant
  - On va y penser
  - Ça nous tente
  
- Pensez vous qu'une opération du Benchmarking permet d'identifier des sources d'économie ?\*
  - Oui, beaucoup
  - Oui, un peu
  - Non, pas du tout
  
- Selon vous, une opération du benchmarking permet-elle plutôt d'identifier les points forts ou les points faibles de votre entreprise?\*

  - Les points forts
  - Les points faibles

- Quel type de Benchmarking vous semble le plus adapté aux besoins de votre entreprise?\*
- La comparaison pure et dure avec les meilleurs
- Une comparaison plus précise en mode "point à point" avec ce que font vos concurrents
- Une comparaison interne
  
- Selon vous, Quelles sont les étapes les plus importantes pour réaliser une démarche de benchmarking ? \*
- l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise
- la collecte d'informations
- la recherche de partenaires participant à l'opération d'amélioration
- mise en place du processus résultant
- Autres
  
- Selon Vous, quelle est la limite de cette démarche ?\*
- le manque d'entreprises voulant partager l'expérience
- les disponibilités financières
- la confidentialité des informations

**2-Avez-vous tenté une démarche du benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication propre à votre entreprise? .\***

Oui , Non

Si oui :

- Quelle est le degré de satisfaction envers l'influence du benchmarking sur l'amélioration de la stratégie de communication de votre entreprise en terme de :\*
- Très satisfait Satisfait Non satisfait
- La publicité
- Les promotions
- La communication directe
- La communication événementielle

- Quelle est votre appréciation sur la qualité de la nouvelle stratégie de communication de votre entreprise par rapport aux concurrents à propos de : \*

Très bonne    Bonne    Moyenne

- l'image de votre entreprise
- L'identité visuelle
- La charte graphique
- La signature institutionnelle (slogan)
- Le logotype

- En termes de performance de la stratégie de communication, comment estimez-vous votre entreprise par rapport à ses concurrents ? :\*

- Meilleur
- au même niveau
- Moins bon

- Quelle est la technique de la stratégie de communication la plus rentable et bénéficiaire pour votre entreprise ? :\*

- La publicité
- La promotion des ventes
- La communication événementielle
- La communication directe

- Parmi les techniques citées si dessus, laquelle apporte un avantage concurrentiel à votre entreprise ?\*

- La publicité
- La promotion des ventes
- La communication événementielle
- La communication directe

- Quel est le canal fréquemment emprunté pour acheminer les actions de communication de votre entreprise?

- Les journaux

- La télévision / la radio
  - L'internet
  - Les affiches
  - Autres
- Quelles sont les éléments et les aspects les plus attrayants dans les actions de communication de votre entreprise par rapport à ses concurrents ? :\*
- les moyens utilisés pour transmettre le message
  - le fond (le contenu) et la forme du message
  - les personnages mis en jeu
  - Autres
- Que souhaitez-vous voir améliorer dans la stratégie de communication de votre entreprise ?
- L'image de l'entreprise à travers les médias (slogans, messages) pour établir une relation de fidélité avec les clients
  - Rendre La force de vente plus efficace
  - La publicité pour une meilleure visibilité
  - Autres.

Si non :

- Comment faite- vous pour élaborer une stratégie de communication efficace et performante par rapport aux concurrents?\*
- Evaluer la communication existante
  - Etablir un diagnostic de la communication
  - Evaluer le niveau de votre entreprise (qualité, pertinence, compétitivité) au vu de la concurrence
  - Autres
- Sur quelle base construisez-vous un plan communicationnel propre à votre entreprise ?\*
- Prendre en compte les enjeux de l'environnement concurrentiel

- Analyse des pratiques et des actions de communication des concurrents
- Entreprendre les différentes actions promotionnelles et publicitaires afin de séduire les clients potentiels
- Autres

**3-Quel bénéfice apporte le benchmarking pour rendre votre stratégie de communication novatrice et plus performante ?\***

- Apporter les solutions innovantes d'optimisation des services de votre entreprise
- Rester toujours à la pointe technologique
- Avoir un bon positionnement pour le référencement de votre entreprise sur le marché
- Développer la stratégie de communication de votre entreprise grâce à de nouvelles idées
- Autres

**4- A votre avis, quel rôle joue le Benchmarking pour l'amélioration de la performance de votre entreprise? :\***

- Apporter une meilleure réponse aux attentes et besoins des clients
- Augmenter la notoriété de votre entreprise et devancer les concurrents
- la conquête de nouveaux clients (augmenter la part du marché)
- Autres

**5-Que proposez- vous à votre entreprise comme perspectives pour avoir une stratégie de communication performante et efficace ? :\***

.....

.....

.....

.....



## Résumé :

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

Le présent mémoire a pour objectif principal de rechercher l'utilisation du benchmarking et son impact sur l'élaboration d'une stratégie de communication de Mobilis : l'opérateur historique de téléphonie mobile en Algérie. Dans ce contexte, après une revue de la littérature, notre étude empirique a été basée sur un échantillon de 40 personnes qui représente les cadres du service marketing de Mobilis.

Les résultats indiquent que l'application d'une démarche de benchmarking, permet à Mobilis de développer sa stratégie de communication et la rendre plus performante. Le renouvellement et Le retraitement de son identité visuelle repositionne Mobilis comme un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients afin de satisfaire leurs demande et permet une meilleure visibilité des éléments constitutifs de cette nouvelle image, dont La priorité est d'améliorer la communication, la conquête de part de marché et fidéliser les clients.

**Mots clés :** benchmarking, amélioration des performances, communication, téléphonie mobile.

## Abstract :

Benchmarking is to borrow ideas from the market leader to adapt and convert the defects to qualities and approach to the excellence.

This thesis aims to senior research the use of benchmarking and its impact on developing a communication strategy for Mobilis: the incumbent mobile telephony in Algeria. In this context, after a review of the literature, our empirical study was based on a sample of 40 individuals representing cadres of marketing for Mobilis.

The results indicate that the application of a benchmarking approach, allows Mobilis develop its communication strategy and make it more efficient. The renewal and restatement of its identity as an operator Mobilis repositioned closer to its partners and customers to meet their demand and allows better visibility of the components of this new image, whose priority is to improve communication, the conquest of market share and customer loyalty.

**Keywords:** benchmarking, performance improvement, communication, mobile telephony.

## ملخص:

القياس هي استعارة الأفكار من الشركة الرائدة في السوق و التكيف معها وتحويل العيوب الى صفات التميز.

هذه الرسالة تهدف بالاساس الى استخدام القياس وأثره على وضع استراتيجية الاتصال لموبيليس: متعامل الهاتف النقال في الجزائر. في هذا السياق، استندت دراستنا الميدانية على عينة من 40 شخصا يمثلون كوادر التسويق لموبيليس.

وتشير النتائج إلى أن تطبيق منهج القياس، سمح لموبيليس بتطوير استراتيجيه الاتصال وجعلها أكثر كفاءة. موبيليس اعتمدت على تجديد وإعادة صياغة هويتها باعتبارها عامل أقرب إلى شركائها وعملائها لتلبية طلباتهم، ما يتيح رؤية أفضل لمكونات هذه الصورة الجديدة، اين الاولوية هي لتحسين الاتصال، الاستيلاء على حصة من السوق و كسب ولاء العملاء.

**كلمات البحث:** القياس، تحسين الأداء، الاتصالات، الهاتف النقال.