

L'impact du benchmarking sur la stratégie de communication dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie : Cas de l'opérateur Mobilis

HAMDOUNE Asmaa Ep. Taibi¹, KAZI TANI Amal².

¹Doctorante, Université de Tlemcen, e-mail : smimi-07@hotmail.com

²Laboratoire MECAS, Université de Tlemcen, e.mail : amal_hassaine@yahoo.ca

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 article a pour objectif principal de mettre en exergue l'utilisation du benchmarking et son impact sur l'élaboration d'une stratégie de communication de l'un des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie, à savoir, Mobilis :

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 demandes et permet une meilleure visibilité des éléments constitutifs de cette nouvelle image, dont la priorité est d'améliorer la communication, conquérir une part de marché et fidéliser les clients.

Mots clés : *benchmarking, amélioration des performances, communication, téléphonie mobile.*

Introduction :

Pour améliorer efficacement et durablement la performance, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se lancer dans des opérations de benchmarking. Les entreprises font de leurs mieux pour acquérir de nouvelles parts de marché et consolider leurs positions vis-à-vis leurs 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.

Mobilis, se voit contraint sur le marché algérien en terme de présence, de part de marché et de notoriété, 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 le meilleur.

Pour cela, dans cet article nous allons théoriquement puis à travers une étude empirique, savoir en quoi une démarche de Benchmarking servirait t-elle à l'élaboration d'une stratégie de communication réussie et efficace pour Mobilis?

Pour consolider cette recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- H1: Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant le suivi rigoureux d'un plan bien défini pour l'amélioration de la performance 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.

A travers cet article, nous avons tenté de réaliser un objectif précis qui consiste essentiellement à utiliser une démarche de benchmarking en vue d'approfondir d'avantage nos connaissances sur le benchmarking afin d'avoir une idée sur son impact sur l'élaboration d'une stratégie de communication efficace et performante, apportant un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

1- présentation générale du benchmarking :

Le Benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services (développement, conception de produits et/ou services, gestion financière, système d'information, ressources humaines, administration, achats, production, communication, commercial, logistique...). Sa finalité est la mise en œuvre des meilleures pratiques (best practices). La définition opérationnelle, selon Robert C.CAMP, l'initiateur de la démarche, consiste en : «*Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité* »¹.

¹ Robert C. CAMP, « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Édition d'organisation, 1992, p.28.

HAMDOUNE Asmaa Ep. Taibi, KAZI TANI Amal

Selon **David Kearns**, ancien 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* »².

Cependant on peut dire que le benchmarking implique de manière fondamentale l'apprentissage, le partage d'informations et l'adoption des meilleures pratiques pour introduire des changements dans les performances. Ainsi, et tout simplement, le benchmarking signifie : S'améliorer en apprenant des autres. « *Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer* », voilà résumée en une formule proverbiale toute la philosophie du benchmarking³.

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ». Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme)⁴, cette traduction réduit la méthode à presque rien, le mot est traduit en français par étalon, ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer au autres⁵. C'est dit aussi parangonnage en franco-canadien, illustre cette pratique de l'ajustement méthodique sur son semblable⁶. Quelle que soit l'appellation retenue, il s'agit de repérer un étalon ou un parangon, c'est-à-dire un modèle avec lequel se comparer, dans le but de combler l'écart de performance.

Le benchmarking touche la gestion et les pratiques de gestion, c'est-à-dire le travail que fait le personnel pour gérer l'entreprise. Lorsque le benchmarking vise principalement à établir des indicateurs de performance, on y réfère sous les appellations de « étalonnage » et « balisage ». Par ailleurs, lorsqu'elle vise principalement à faire un suivi écrit des meilleures pratiques et des raisons de leur performance, l'appellation « analyse comparative » prend tout son sens⁷.

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 concurrence⁸. 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. Ainsi, Gilbert GENOT considère le benchmarking comme étant : « *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* »)⁹.

Pour mieux comprendre ce qu'est le benchmarking on peut le comparer à la recherche marketing et à l'analyse concurrentielle. Cette comparaison est illustrée dans le tableau 1.

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

	Recherche Marketing	Analyse concurrentielle	Benchmarking
Objectif global	Analyser les marchés, leur segmentation, l'impact des produits-services	Analyser les stratégies des concurrents	Analyser les résultats et les méthodes des meilleurs
Principal objet d'étude	marché Besoins explicites, Implicites et latents des clients	Les stratégies des concurrents	Les méthodes de travail les plus performantes ¹⁰
Champ d'application	Les produits et services	Le marché et les produits	Les méthodes aussi bien que les produits
Limites	Porte essentiellement sur la façon dont les besoins des clients sont satisfaits	Les activités du marché	Pas de limites : benchmarking interne, concurrentiel, ou fonctionnel
Sources d'information	Les clients	Les analystes	Les meilleurs dans la fonction et les concurrents ¹¹

Source: Philippe DETRIE, Ed. D'organisation, 1999, p. 399 ; et Robert C. CAMP, Ed. D'organisation, 1992, p. 205.

² Idem, p.26

³ 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

⁴ Ibidem, p.17

⁵ Nathalie COSTA « Veille et benchmarking » Ellipses Edition marketing S.A., 2008, p.77

⁶ Gérard LAYOLE, « 100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêchements de penser en rond, février 2005, p.39

⁷ 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

⁸ HERMEL Laurent et ACHARD Pierre. *100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking*. AFNOR, 2007, p3

⁹ François JAKOBIAK « L'intelligence économique en pratique », Ed. D'organisation, 1998, p.238

¹⁰ Philippe DETRIE « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Ed. D'organisation, 3ème édition, 1999, p. 399

¹¹ Robert C. CAMP, op.cit, p. 205

HAMDOUNE Asmaa Ep. Taibi, KAZI TANI Amal

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 management¹². Il consiste à adapter les stratégies gagnantes des partenaires et des concurrents.

2- Objectifs du benchmarking :

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

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 son engagées dans le processus du benchmarking, c'est l'entreprise entière qui se focalise sur des objectifs appropriés¹³. 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)¹⁴.

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.

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 effet¹⁵ :

- 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.

3- Typologie du benchmarking :

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

Il existe le benchmarking quantitatif et le benchmarking qualitatif¹⁶. 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 quatre¹⁷ types de 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.

¹² Revue « Problèmes économique » N° 2.894, MARS 2006, p.40

¹³ Robert C. CAMP, op.cit, p.38

¹⁴ Isabelle BRUNO, op.cit, p. 29,

¹⁵ Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003, p.289

¹⁶ Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998, p.34

¹⁷ 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

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'entreprise¹⁸. 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.

▪ **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 concurrentielle¹⁹. 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 communs²⁰.

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 finals²¹.

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.

▪ **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 »²².

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.

▪ **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 réciproque²³.

¹⁸ Dossier technologique des Pays de Savoie, Jean-Luc Maire, Jacques Roura, Laurent de Changy, "Best Practices" ou Comment identifier, partager et s'approprier les meilleures pratiques industrielles ?, 2003, p 2, www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf

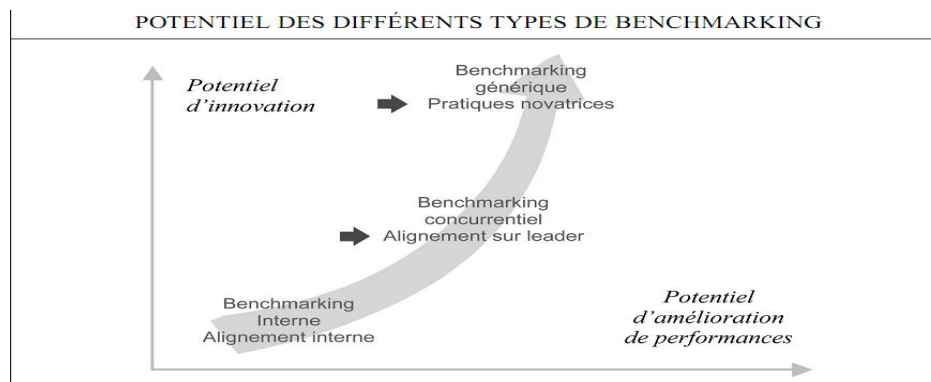
¹⁹ Nathalie COSTA, op.cit, p.87

²⁰ Jacques GAUTRON, op.cit, p. 38

²¹ Idem, p. 38

²² HERMEL Laurent, op.cit, p.152

²³ Nathalie COSTA, op.cit, p.93, 94

Figure 1. Potentiel des différents types de benchmarking²⁴.

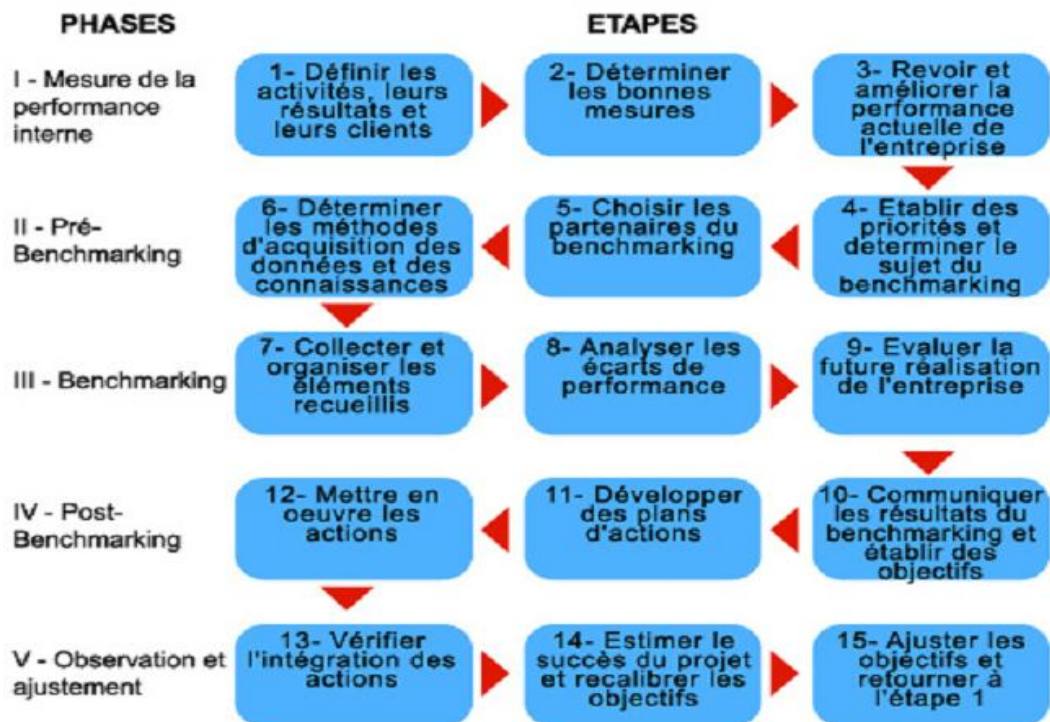
Ainsi nous pourrions dire que le benchmarking générique est l'objectif suprême à atteindre. Cela ne veut cependant pas dire que les autres types de benchmarking sont à négliger ; les entreprises qui servent de référence en termes de benchmarking générique poursuivent le benchmarking interne et le benchmarking fonctionnel tout comme elles utilisent le benchmarking concurrentiel. Dans tous les cas, l'objectif est toujours l'amélioration de la performance.

4- La démarche du benchmarking :

La démarche de benchmarking visait, dans sa forme actuelle, à améliorer la performance d'une entreprise en lui faisant identifier, puis s'approprier de bonnes pratiques. Il existe de nombreuses méthodes pour la mise en place d'une démarche benchmarking mais qui ne diffèrent que par les détails. On citera la méthodologie qui est universellement reconnue celle de Gerald J.BALM, une démarche de benchmarking est composée de 15 étapes :

²⁴ www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_147_0247

Figure 2. Le benchmarking en 15 étapes²⁵.



Source : Revue française de gestion, Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances, Jean Claude TARONDEAU, Xavier MESNARD, 2003, p. 249.

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.

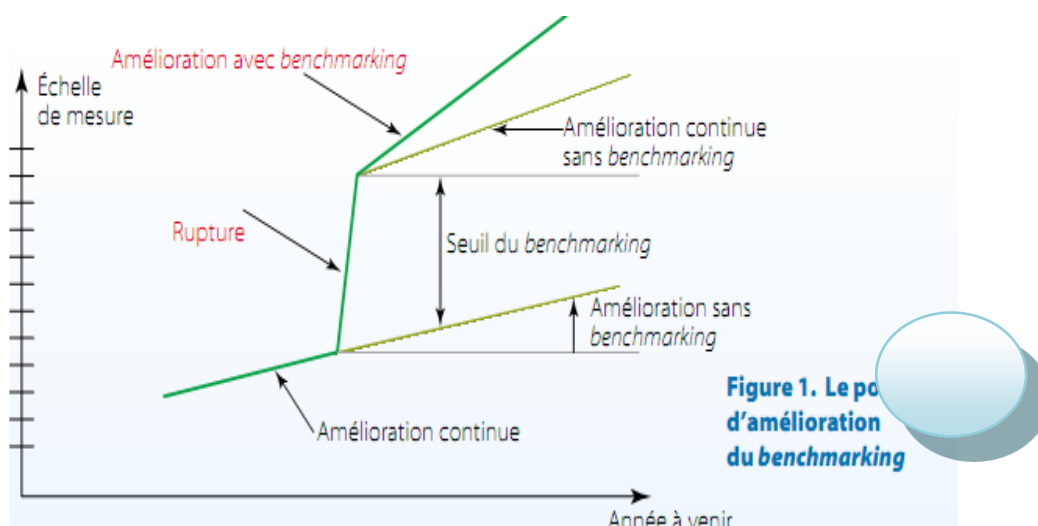


Figure 1. Le pouvoir d'amélioration du benchmarking

25 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.61, www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf

26 Revue TECHNOLOGIE n° 117, « Le benchmarking au service de la performance », janvier-février 2002, p. 11

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.

5- 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 Québec²⁷. 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.

6- Les facteurs critiques du succès, avantages et limites du benchmarking :

▪ Facteurs critique du succès :

François JAKOBIAK, dans son ouvrage, lui semble préférable de traiter décomposant les facteurs en deux sous groupes distinctes conduisant à :

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

FACTEURS CRITIQUES²⁸:

- 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.

ACTIONS OU ATTITUDES DE BASE²⁹:

- 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 on 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 apparaitre ce qui est essentiel dans l'approche globale de la méthode.

²⁷ 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.

²⁸ François JAKOBIAK, op.cit, p 246

²⁹ Idem, p 247

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 acteurs³⁰.

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.

▪ **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.

Le Benchmarking permet de 31 :

- 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.
- 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.

▪ **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 compétitivité³².

³⁰ Philippe DETRIE, op.cit, p 401

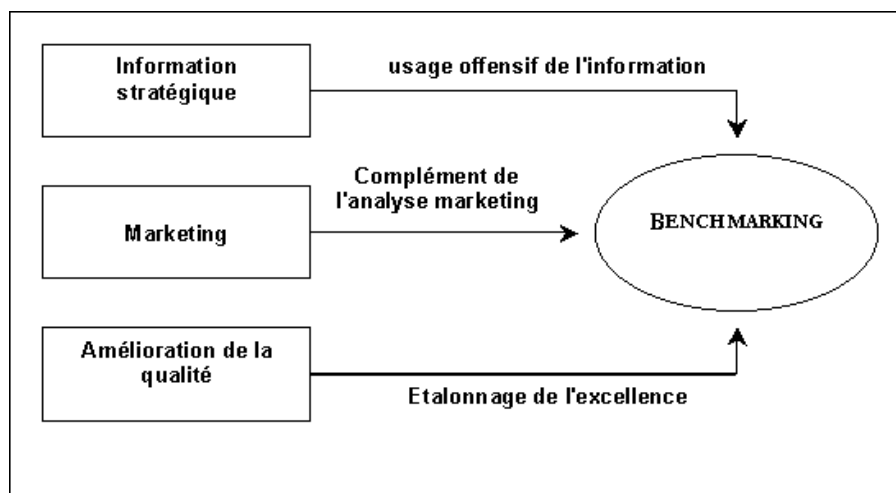
³¹ Fabien LEPOIVRE, NEVAO CONSEIL V02/2005, Benchmarking concept et méthodologie, p.18, www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking_03022005.pdf

³² Idem, p.19

7- 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.

Figure 4. Les trois voies d'accès au benchmarking (François Jakobiak)



³³.

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

8- l'application de la démarche benchmarking dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie :

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.

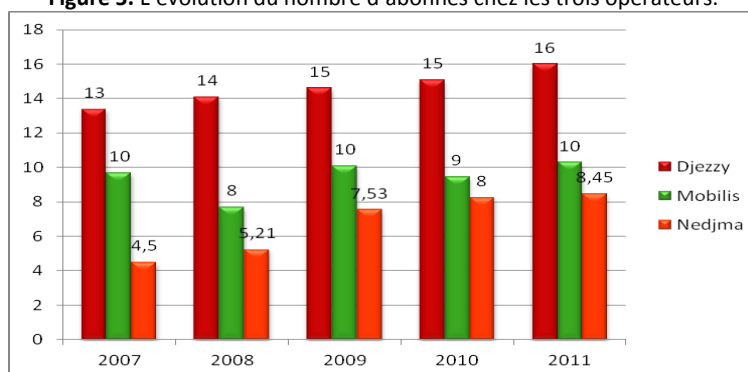
Son application en Algérie reste restreinte à cause de non reconnaissance du benchmarking ou la crainte de tenter une telle démarche sous prétexte de confidentialité des informations.

L'étude de la démarche d'un point de vue théorique, est suivie d'une étude de cas dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie appliqué précisément dans le volet communication de l'opérateur Mobilis.

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie 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 5. L'évolution du nombre d'abonnés chez les trois opérateurs.



Source : réalisé par le chercheur selon les données de l'ARPT 2011.

³³ François Jakobiak, *op.cit.*, p. 254

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.

1. la communication dans le 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 leur offres et leurs 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.

Le but ultime de la communication est de créer une image qui soit favorable au devenir de l'opérateur téléphonique. Cette image se compose à la fois du logotype, du nom et de la marque de l'entreprise, des produits, du réseau de distribution, des publicités proposées, de ses messages publicitaires.

▪ L'élaboration d'une démarche de benchmarking relative aux actions de communication : cas de Mobilis :

ATM Mobilis, est un opérateur public de téléphonie mobile, Son parc d'abonnés est compté à plus de 10 millions d'abonné actif sur ses différentes offres prépayé et post payé confondue, elle possède une part de marché calculé à 29.18%.

Mobilis, en tant qu'opérateur de téléphonie mobile qui évolue dans un environnement concurrentiel, consacre un budget à la communication et au sponsoring; Pour ce faire, il convient de mixer trois éléments importants en communication, à savoir :

- 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 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.
- 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 de l'étude empirique
-

L'étude de cas :

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.

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'analyse descriptive des questions :

1-Quel est votre Intitulé du poste :

Fonction	Fréquence	Pourcentage %
Directeur	3	7,5%
Sous directeur	5	12,5%
Chef de département	10	25%
Chargé d'optimisation et performance	11	27,5%
Chargé de la veille marketing	5	12,5%
Chef produits	6	15%
Total	40	100%

Tableau 2. Intitulé du poste des cadres interrogés.

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.

2-Que pensez-vous du Benchmarking ?

La figure 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.

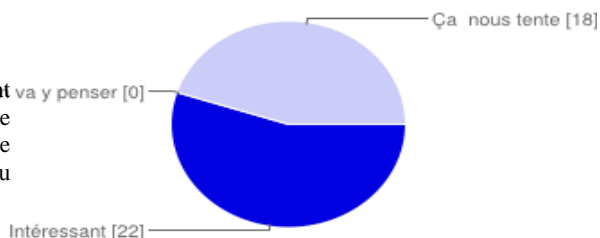


Figure 6. L'importance du benchmarking.

3-Quel type de Benchmarking vous semble le plus adapté aux besoins de votre entreprise?

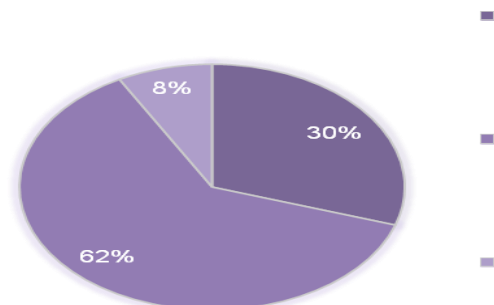


Figure 7. Le type de benchmarking le plus adapté aux besoins de Mobilis.

La lecture des résultats du graphe ci dessus 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.

4-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.

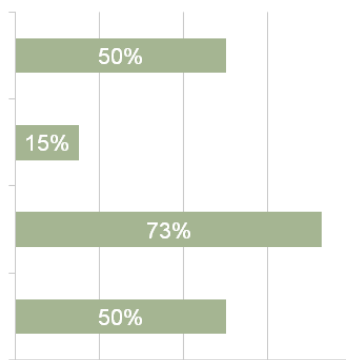


Figure 8. Les étapes les plus importantes pour réaliser un benchmarking

5-Selon Vous, quelle est la limite de cette démarche ?

	Fréquence	Pourcentage %
Le manque d'entreprises voulant partager l'expérience	3	7,2%
Les disponibilités financières	2	5,3%
La confidentialité des informations	35	87,5%
Total	40	100%

Tableau 3. La limite du benchmarking.

A travers les résultats de ce tableau, 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.

- D'après ces résultats on constate que :
 - Le benchmarking est important comme outil de management pour Mobilis, Il est à signaler que le succès d'une telle action, n'est garanti que si un certain nombre de conditions sont présentes, comme l'étude continue dans le temps de la concurrence et le respect d'une méthodologie rigoureuse en matière de pratique du benchmarking.
 - Ce résultat nous conduit à **la confirmation de la 1ère hypothèse** « *Le benchmarking constitue une démarche importante exigeant un suivi rigoureux d'un plan bien défini pour l'amélioration de la performance de Mobilis* ».

6- 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:

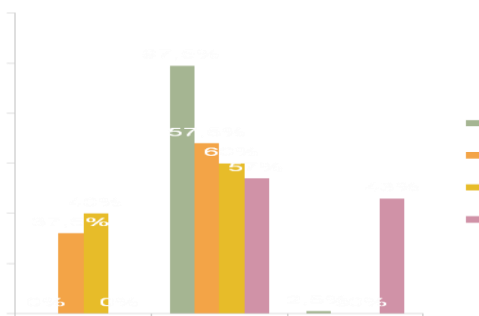


Figure 8. Degrés de Satisfaction envers l'influence du benchmarking sur l'amélioration de la stratégie de communication de Mobilis.

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.

7- Quelle est votre appréciation sur la qualité de la nouvelle stratégie de communication de votre entreprise par rapport à vos concurrents à propos de :

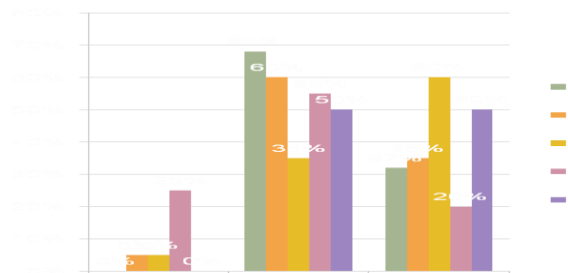


Figure 9. L'appréciation sur la qualité de la nouvelle stratégie de communication de Mobilis par rapport aux concurrents

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.

8-En termes de performance de la stratégie de communication, comment estimez-vous votre entreprise par rapport à ses concurrents ?

Ce graphique 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.

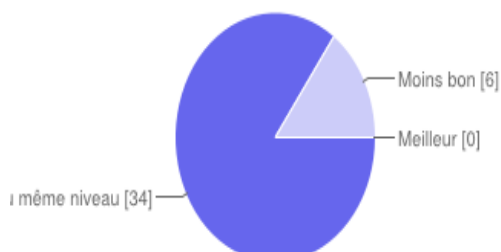


Figure 10. Estimation de performance de la stratégie de communication par rapport aux concurrents.

9-Parmi les techniques de communication, laquelle vous apporte un avantage concurrentiel ?

La figure 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.

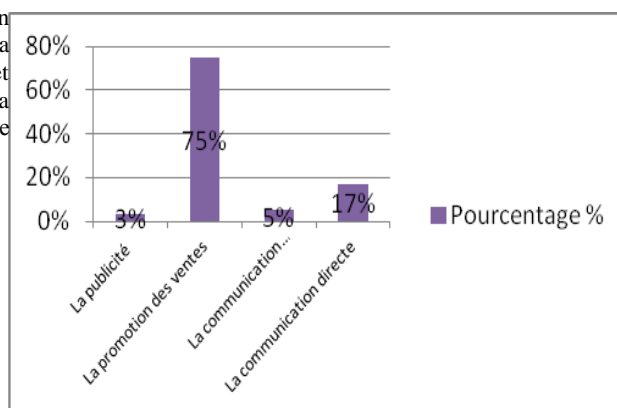


Figure 11. La technique apportant un avantage concurrentiel à Mobilis.

10- 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.

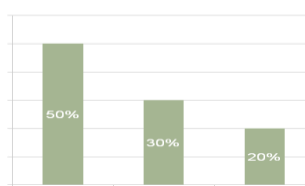


Figure 12. Amélioration de la stratégie de

de Mobilis.

Communication

➤ Donc on peut citer l'impact du benchmarking sur la stratégie de communication de Mobilis comme suit:
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.**

A 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 ».**

11- Quel bénéfice a apporté le benchmarking pour rendre votre stratégie de communication novatrice et plus performante ?

D'après cette figure, 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.

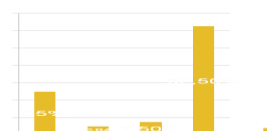
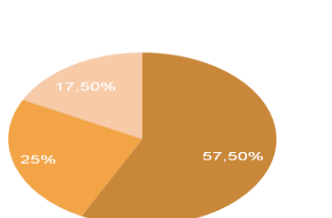


Figure13. Les bénéfices qu'apporte le benchmarking à Mobilis.

12-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.

Figure 14. Le rôle du benchmarking pour l'amélioration de la performance de Mobilis.

➤ Ainsi :

- 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,

HAMDOUNE Asmaa Ep. Taibi, KAZI TANI Amal

- Donc la troisième hypothèse est confirmée « *Appliquer une démarche Benchmarking pour l'élaboration d'une stratégie de communication change l'état de Mobilis Positivement* ».

Résultat général de la recherche :

- ATM Mobilis est un opérateur public de téléphonie mobile de renommée pour le quasi majorité de ses clients,
- La pratique du benchmarking fait partie de la culture managériale de Mobilis qui est pour le moment le seul opérateur public en Algérie
- 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.

Conclusion :

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.

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.

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.

Bibliographie :

- François JAKOBIAK « *l'intelligence économique en pratique* », Ed. D'organisation, 1998.
- Gérard LAYOLE, « *100 mots pour résister aux sortilèges du management* », les empêcheurs de penser en rond, février 2005.
- HERMEL Laurent et ACHARD Pierre. *100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking*. AFNOR, 2007.
- 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.
- Jean. BRILMAN, « *les meilleures pratiques du management* », Ed. D'organisation, Paris 2003.
- Nathalie COSTA « *Veille et benchmarking* » Ellipses Edition marketing S.A., 2008.
- Philippe DETRIE « *le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale* », Ed. D'organisation, 3eme édition, 1999.
- Robert C. CAMP, « *le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents* » édition d'organisation, 1992.
- Fabien LEPOIVRE, NEVAO CONSEIL V02/2005, *Benchmarking concept et méthodologie*, www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking_03022005.pdf
- Isabelle BRUNO, *La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement*, *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, 2008/5 - n° 55-4bis, http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028
- Sami BEN JOUDA, *Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne*, *Le Manager* n° 29, Décembre 1998
- 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.univsavoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf
- *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, www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf
- *La presse Montréal : vendredi 22 mars 2002*, Pesp 00085, Hugues Boisvert « *Le Benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer* », www2.hec.ca/cicma/communications/.../lapresse22mars02benchmarking.pdf
- *Revue française de gestion*, Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances, Jean Claude TARONDEAU, Xavier MESNARD, 2003, www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_147_0247
- *Revue « Problèmes économique »* N° 2.894, MARS 2006
- *Revue TECHNOLOGIE* n° 117, « *Le benchmarking au service de la performance* », janvier-février 2002
- *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.