

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

HEC Alger

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master 2 en sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème

**LE ROLE DU BENCHMARKING DANS L'INSTALLATION
D'UNE FIRME ETRANGERE EN ALGERIE ET SON
IMPACT SUR LES VENTES**

Cas : Groupe AZADEA

Elaboré par :

Melle DIAFI Hadjila Ibtissem

Encadré par :

Madame BOUDIFA Hakima

Maître de conférence (A)

**9^{ème} promotion
2021-2022**



DEDICACES

Je dédie ce modeste travail aux êtres les plus chers de ma vie, ceux qui m'ont apporté l'amour, le courage durant toutes mes années d'étude et le soutien dans les moments les plus difficiles, par leur sacrifice, ma très chère maman et ma chère sœur, à qui les mots ne suffiront pas pour les remercier. Je souhaite que dieu les préserve et leur donne une longue vie.

A mes très chers grands-parents

Mes tantes et mes cousines.

A toutes les personnes qui sont chères à mon cœur.

Ibtissem Diafi

REMERCIEMENTS :

Tout d'abord, nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné le courage, la force et la volonté pour bien mener ce travail.

Aux termes de ce travail,

Nous tenons à remercier Monsieur Alaeddine KENAOUI Directeur des Ressources Humaines du Groupe AZADEA et Monsieur Djouad BENFERHET responsable logistiques pour l'encadrement et les précieux conseils, ainsi que l'expérience professionnelle partagée, je remercie toute l'équipe du groupe AZADEA sans exception qui m'ont encouragé et aidé tout le long de mon stage pratique au sein de leur entreprise.

Mes vifs remerciements s'adressent à mon encadreur Madame BOUDIFA Hakima Maitre de Conférence (A) qui a suivi la progression de mon travail et qui m'a encadré. Je la remercie pour ses précieux conseils et son soutien.

Je remercie également les honorables membres du jury.

Je ne peux pas terminer sans remercier tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales ayant participé à ma formation durant les cinq années de mes études. Ainsi que la Directrice Générale Madame Bicha Amel et la Cheffe du Département Affaires Internationales Madame Adaloussi et tout le staff de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Résumé :

Les entreprises sont de plus en plus à la recherche de nouvelles pratiques et méthodes pour l'amélioration de leurs performances et pour répondre aux exigences de leurs marchés. Le Benchmarking est le meilleur moyen pour faire face à ce challenge. Ce dernier consiste à s'inspirer du leader et de ses meilleures pratiques. L'étude que nous avons entreprise consiste à l'évaluation du rôle du Benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.

Notre étude est une étude qualitative ou nous avons établi une démarche de Benchmarking entre la marque CALZEDONIA qui est en cours d'installation en Algérie par le groupe AZADEA, notre organisme d'accueil, et son concurrent la marque OYSHO qui est déjà installée en Algérie. Les résultats ont mis en évidence le rôle important d'une démarche de Benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie ainsi que son influence positive sur les ventes.

Mots clés : Benchmarking, firme étrangère, installation.

Summary :

Companies are increasingly looking for new practices and méthodes to improve their performances and met the requirements of their markets. The Benchmarking is the best way to face this challenge. The latter consists of drawing inspiration from the leader and his best practices. The study that we have undertaken consists in the evaluation of the role of Benchmarking in the installation of a foreign firm in Algeria and its impact on sales. Our study is a qualitative study where we have established a Benchmarking approach between the CALZEDONIA brand, which is being installed in Algeria by the AZADEA group, our host organization, and its competitor, the OYSHO brand, which is already installed in Algeria. This study highlighted the important role of a Benchmarking approach in the installation of a foreign firm in Algeria as well as its positive influence on sales, which leads us to confirm our first hypothesis.

Keys words : Benchmarking, foreign firm, installation.

ملخص

تبحث الشركات بشكل متزايد عن ممارسات وأساليب جديدة لتحسين أدائها وتلبية متطلبات أسواقها. المقارنة المعيارية هي أفضل طريقة لمواجهة هذا التحدي. هذه الأخيرة تكمن في الاستلهام من القائد وأفضل ممارساته. الدراسة التي أجريناها تتمثل في تقييم دور المقارنة المعيارية في تأسيس شركة أجنبية في الجزائر وتأثيرها على المبيعات. دراستنا عبارة عن دراسة نوعية بين علامة كالزيدونيا التجارية التي يتم تثبيتها في الجزائر من قبل مجموعة ازاديا الشركة المستضيفة و منافستها علامة اويشو التجارية في الجزائر. أبرزت النتائج الدور المهم للمقارنة المعيارية في تأسيس شركة أجنبية في الجزائر بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على المبيعات. مما يقودنا إلى تأكيد فرضتنا الأولى.

الكلمات المفتاحية : المقارنة المعيارية , شركة أجنبية , تأسيس.

Liste des Tableaux

Chapitre I : Le Contexte du Benchmarking

Tableau 01 : le Benchmarking défini par plusieurs auteurs.....	08
Tableau 02 : la différence entre la recherche marketing, l'analyse concurrentielle et le Benchmarking.....	09
Tableau N°03 : explicatif du concept du Benchmarking interne.....	16
Tableau N°04 : explicatif du concept du Benchmarking concurrentiel.....	17
Tableau N°05 : explicatif du concept du Benchmarking fonctionnel.....	19
Tableau N°06 : explicatif du concept du Benchmarking générique.....	20
Tableau N°07 : de comparaison des avantages des différents types de Benchmarking.....	20
Tableau N°08 : cas de société appliquant le Benchmarking.....	27

Chapitre II : Les éléments de base du Benchmarking

Tableau N°09 : une démarche de Benchmarking à 05 étapes (Motorola).....	34
Tableau N°10 : une démarche de Benchmarking à 07 étapes (Bristol-Myers et Baxter).....	35
Tableau N°11 : une démarche de Benchmarking à 09 étapes (AT&T).....	35
Tableau N°12 : une démarche de Benchmarking à 12 étapes (pour Rank Xerox).....	36
Tableau N°13 : une démarche de Benchmarking à 15 étapes (pour BAL 94).....	37
Tableau N°14 : les outils introductifs.....	39
Tableau N°15 : outils intermédiaires du Benchmarking.....	40
Tableau N°16 : outils mondiaux du Benchmarking.....	41
Tableau N°17 : guide de contrôle de la mise en œuvre du Benchmarking.....	49

Chapitre III : Le rôle du Benchmarking dans l'installation d'une ferme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes

Tableau N°18 : Historique de AZADEA.....	69
---	----

Tableau N°19 : Comment le groupe CALZEDONIA échange avec ses différents interlocuteurs.....	77
Tableau N°20 : La liste des quelques pays ou CALZEDONIA est présente avec des points de ventes.....	79
Tableau N°21 : Le nombre de boutiques par marque du groupe CALZEDONIA dans le monde.....	80
Tableau N°22 : La progression du chiffre d'affaire.....	80
Tableau N°23 : Le chiffre d'affaire par zone géographique.....	81
Tableau N°24 : Les magasins de CALZEDONIA avec le groupe AZADEA.....	82
Tableau N°25 : Les concurrents du groupe CALZEDONIA.....	82
Tableau N°26 : Les magasins du groupe CALZEDONIA existants et en expansion.....	83
Tableau N°27 : Le plan d'expansion du groupe CALZEDONIA en Algérie.....	83
Tableau N°28 : Le tableau financier des prévisions du groupe CALZEDONIA Algérie.....	84
Tableau N°29 : La présentation du centre commercial et loisirs Beb Ezzaour.....	85
Tableau N°30 : La présentation du centre commercial Es-Senia mal loran.....	86
Tableau N°31 : La présentation de Garden City Life Style Mall.....	87
Tableau N°32 : Etude des frais généraux de CALZEDONIA.....	88
Tableau N°33 : Etude des frais généraux de CALZEDONIA sans EUR-1.....	89
Tableau N°34 : Les événements de communication organisés par CALZEDONIA et OYSHO.....	93
Tableau N°35 : La formation du personnel de CALZEDONIA et OYSHO.....	93
Tableau N°36 : L'emplacement des magasins de CALZEDONIA et OYSHO.....	94
Tableau N°37 : La taille des magasins de CALZEDONIA et OYSHO.....	94
Tableau N°38 : La façade des magasins de CALZEDONIA et OYSHO.....	94
Tableau N°39 : La vente en ligne de CALZEDONIA et OYSHO.....	95
Tableau N°40 : Le rapport qualité/prix de CALZEDONIA et OYSHO.....	95
Tableau N°41 : Les catégories de produits de CALZEDONIA et OYSHO.....	96
Tableau N°42 : Présence sur les réseaux sociaux de CALZEDONIA et OYSHO.....	96

Liste des Figures

Chapitre I : Le Contexte du Benchmarking

Figure 01 : Schéma explicatif du Benchmarking.....	10
Figure 02 : Schéma sur le processus du Benhmarketing interne.....	15
Figure N°03 : Potentiel des différents types de Benchmarking.....	20

Chapitre II : Les éléments de base du Benchmarking

Figure 04 : Une démarche de Benchmarking à 9 étapes (BAL 94).....	36
Figure N°05 : La catégorisation des tissus existants.....	42
Figure N°06 : Les différentes phases du processus de Benchmarking.....	43
Figure N°07 : La hiérarchisation de la collecte des données.....	44

Chapitre III : Le rôle du Benchmarking dans l'installation d'une ferme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.

Figure 08 : La carte illustrative des pays ou AZADEA est présente.....	68
Figure 09 : La structure des magasins de AZADEA.....	71
Figure 10 : La structure de AZADEA.....	72
Figure 10 : La carte illustrative des pays ou CALZEDONIA est présente avec AZADEA.....	81

Sommaire

Introduction Générale.....	02
Chapitre I : Le contexte du Benchmarking.....	05
Section01 : Origine, évolution et définition du Benchmarking.....	06
Section 02 : objectifs et typologie de Benchmarking.....	15
Section 03 : Le Benchmarking privé et le Benchmarking public.....	25
Chapitre II : les éléments de base du Benchmarking.....	33
Section01 : Les modèles et outils du Benchmarking.....	34
Section 02 : Les phases et les étapes du Benchmarking.....	42
Section 03 : facteurs critiques de succès, avantages et limites.....	51
Chapitre III : Le rôle du Benchmarking dans l'installation d'une ferme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.....	55
Section01 : Revue de la littérature sur la franchise.....	56
Section02 : présentation de l'organisme d'accueil.....	68
Section 03 : le rôle du BENCHMARKING dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.....	89
Conclusion Générale.....	101

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Aujourd'hui, nous sommes dans l'ère de la globalisation et de la technologie, il est difficile pour une entreprise de maintenir sa position de leader tant que les changements sont permanents et les événements sont imprévisibles.

La situation concurrentielle qui est caractérisée par des évolutions technologiques continues, oblige l'entreprise à répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché.

Dans un tel contexte marqué par une forte concurrence et une clientèle exigeante et instable il est obligatoire pour chaque entreprise de faire son maximum pour pouvoir se procurer de nouvelles parts de marché et renforcer sa position vis-à-vis ses concurrents. Pour cela l'entreprise doit fidéliser ses clients en adoptant quelques stratégies et tactiques. Notamment une démarche de Benchmarking, un outil très intéressant et pertinent pour répondre à ce challenge.

Aujourd'hui l'Algérie devient de plus en plus un pays ouvert à l'économie du marché et aux investissements étrangers. Dans cette nouvelle conjoncture, beaucoup d'entreprises multinationales se sont installées dans différents secteurs afin de pouvoir profiter de l'opportunité d'exploiter un marché vierge que représente le marché algérien. Dans ce cadre le secteur de vente en détail se développe et de plus en plus de nouvelles marques mondiales s'installent en Algérie depuis 2010 à peu près tels que Zara, Mango, Stradivarius et récemment Massimodutti...

AZADEA, est une entreprise de vente au détail, cette dernière opère dans un secteur très concurrentiel, elle se voit donc obligée de renforcer et consolider ses positions acquises sur le marché algérien en terme de présence, de part de marché et de notoriété. En installant de nouvelles marques en Algérie, et pour réussir cela le groupe libanais choisi de remettre en cause certains éléments et certains aspects de sa stratégie d'installation de ses marques à partir de l'élaboration d'une démarche de Benchmarking pour protéger et augmenter sa part de marché et pouvoir être le meilleur.

1- Problématique de la recherche :

Notre problématique tourne autour de la question principale suivante :

En quoi une démarche de Benchmarking servirait-elle dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et quel est son impact sur les ventes ?

Après avoir bien analysé notre problématique, un certain nombre de questions secondaires ressort, à savoir :

La démarche du Benchmarking est-elle importante pour l'installation d'une marque étrangère en Algérie ?

Le Benchmarking permet-il à une marque d'identifier des sources d'économie et de déterminer ses points forts et ses points faibles ?

Le Benchmarking permet-il à une marque d'améliorer ses stratégies et la rendre plus performante et novatrice ?

L'élaboration d'une démarche Benchmarking impact-elle les ventes d'une marque étrangère installée en Algérie ?

2- Les hypothèses de la recherche :

Pour consolider notre recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **H1 : le Benchmarking constitue une démarche importante dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et impacte positivement les ventes.**
- **H2 : appliquer une démarche Benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère ne change rien son état ni ses ventes.**

3- Le but de la recherche :

Le but principal de notre recherche est tout d'abord de traiter un sujet aussi intéressant que le Benchmarking et l'installation d'une firme étrangère en Algérie.

On peut déterminer les objectifs de notre recherche comme suit :

- Présenter le cadre théorique du concept du Benchmarking.
- Répondre à travers cette recherche aux questions posées et analyser les hypothèses dans le but de les infirmer ou les confirmer, pour connaître par la suite le rôle du Benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.
- Identifier les points nécessaires à prendre en considération pour l'élaboration d'une démarche Benchmarking afin d'installer une marque étrangère en Algérie.
- En général donner une idée claire et précise sur la démarche du Benchmarking.

4- Raisons du choix du thème :

Beaucoup de raisons m'ont attiré à choisir ce sujet :

- Le contexte international du sujet fait partie de ma spécialité en affaires internationales.
- Le Benchmarking constitue une démarche importante dans l'amélioration des performances des entreprises.
- L'impact du Benchmarking sur l'amélioration de la performance et l'avantage concurrentiel qu'il apporte ce dernier est peu connu par les entreprises Algériennes en général.

5- Méthodologie de la recherche :

Nous avons essayé de répondre à la problématique et par la suite confirmer ou infirmer les hypothèses en adoptant comme démarche méthodologique une démarche exploratoire, comparative qualitative. Une démarche que nous avons trouvée appropriée afin de traiter ce type de sujet.

Notre travail a été reparté en deux principaux axes qui traduisent comme suit :

Axe 01 : les enjeux et principaux concepts du Benchmarking.

Axe 02 : le rôle du Benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.

- Le premier axe a été reparti en deux principaux chapitres théoriques qui se résument comme suit :

Chapitre 01 : le contexte du Benchmarking qui résume dans une première section l'origine l'évolution et les multiples définitions du Benchmarking par plusieurs auteurs, dans une deuxième section les objectifs et les typologies de ce dernier, et finalement dans une troisième section le Benchmarking privé et public.

Chapitre 02 : les éléments de base du Benchmarking. Dans une première section nous résumons les modèles et les outils du Benchmarking, dans une deuxième section les phases et les étapes de ce dernier et dans une troisième section comportant les facteurs critiques de succès, les avantages et limites du Benchmarking.

- Le deuxième axe a été divisé en deux sections principales, la première section détermine généralement le système de la franchise, la deuxième section établit les présentations du groupe AZADEA et de la marque CALZEDONIA, la troisième section comporte l'étude de cas où nous avons essayé d'établir une démarche de Benchmarking entre la marque CALZEDONIA et la marque OYSHO composée des 05 étapes suivantes : la planification , l'analyse , l'intégration, l'action et la maturité nous avons également enrichi notre étude par une analyse SWOT de la marque CALZEDONIA Et finalement la présentation et l'interprétation des résultats avec une conclusion.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DU BENCHMARKING

CHAPITRE I :

LE CONTEXTE DU BENCHMARKING.

Aujourd'hui les entreprises sont à la recherche constante d'une amélioration durable et efficace de leurs performances pour répondre de façon radicale et compétitive aux besoins de leur marché, ses évolutions technologiques et les changements permanents en terme de management donc elles sont conduites à la recherche de technologies, investissements croissants et une évolution permanente des méthodes de travail.

Il est impératif pour chaque entreprise de connaître parfaitement le marché sur lequel elle évolue donc elle doit qualifier ses mesures de performances et de compétitivité par rapport à ses concurrents.

Un outil très intéressants et pertinent pour répondre à ce challenge, est Le "Benchmarking" qui est pour certains une nouvelle méthode, pour d'autres un outil ou tout simplement une pratique de gestion qui consiste à déterminer les objectifs de productivité et fonctionnement basés sur les méthodes les plus efficaces des plus grandes entreprises mondiales (les leaders).

En récapitulatif le Benchmarking consiste à s'inspirer du leader et de ses meilleures pratiques.

"Qui n'imité point, n'invente point" citation d'Alain

Pour bien comprendre la notion du Benchmarking et pour mieux la visualiser, nous allons le définir en premier lieu et le mettre en relation avec ses origines. La présentation des Objectifs, typologie de ce processus permettra au lecteur de saisir les fondements et les principaux enjeux de cette méthode. Dans ce chapitre nous allons ainsi aborder la notion du Benchmarking dans le secteur privé et le secteur public ce qui permettra aux lecteurs d'avoir des idées plus claires et plus précises sur cette démarche.

SECTION 01 : ORIGINE, EVOLUTION ET DEFINITION DU Benchmarking .

1. Origine et évolution du Benchmarking .

1.1- Origine du Benchmarking .

L'origine de l'analyse comparative (Benchmarking) date de anciennes époques, des documents datant de l'ancienne Egypte montraient auparavant l'application du Benchmarking dans les travaux de bâtiment ; Les Egyptiens coupaient un bloc de pierre à une hauteur bien précise et installaient un morceau de fer plat horizontalement dans l'entaille pour servir d'appui (bench) à une mire d'égalisation. Ils se servaient de cela comme référence (mark) pour déterminer les hauteurs et les distances ; les outils ont évolué et les technologies ont changé, mais le mot « benchmark » a toujours gardé le même sens et signification dans la construction jusqu'à nos jours. ⁰¹

⁰¹ Codling, S., "Best practice Benchmarking ", Gulph Pub. Col, Houston, Texas, 1996, p177.

Le Benchmarking comme démarche ne date pas d'aujourd'hui. En effet la reconnaissance militaire, consiste à se comparer avec l'ennemie à sa propre force afin de pouvoir prendre les bonnes décisions stratégiques et tactiques.

Deux vieilles vérités permettent de mieux assimiler la notion du 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 »

Dans sa citation la générale nous indique que bien se connaître est important, mais bien connaître ses ennemies est également très important pour garantir la victoire dans toutes les batailles.

Ces mots, et tous les conseils stratégiques donnés par Sun Tzu peuvent s'appliquer également 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. Cette attitude est l'âme même du Benchmarking, un mot précis emprunté aux géomètres, pour bien décrire ce processus proactif de recherche de la supériorité et de l'excellence.⁰²

Dans l'histoire moderne, c'est au commencement des années 1980 que le précurseur américain, Rank Xerox, leader mondial des photocopieurs en 1975, offensé par les Japonais Canon, Minolta, Ricoh, Sharp, etc. admet et adopte le Benchmarking dans l'intention d'égaliser avec la concurrence japonaise ; Confrontés à une situation financière et commerciale critique, qu'ils attribuent à la résultante de la «déferlante nipponne», les managers de Rank Xerox voient leur part de marché passer de 82% à 41% (de 1976 à 1982), ils mettent en pratique la tactique adverse dont Robert Camp a été un des promoteurs et meneurs et un des principaux savants et théoriciens: un étalonnage de toute direction de l'appareil productif afin de diminuer les coûts et frais généraux et d'en améliorer et d'augmenter la qualité Xerox a commencé à faire de l'analyse comparative telle que nous la connaissons à présent. Celle-ci apparaissait comme un véritable outil de gestion, dépassant et allant au-delà des simples comparaisons. L'entreprise a donc débuté de se préoccupé des pratiques, manières et façons de faire à adopter dans le but d'améliorer sa situation.⁰³

⁰² Robert C. CAMP « le Benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992, p.19.

⁰³ professeur chabani smain et prof bekkar mohamed, le Benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management revue scientifisur de l'école hautes études commerciales page 05.

« Rank Xerox enseigne par sa filiale collective avec Fuji, Fuji-Xerox, que l'une des origines d'influence et d'aspiration des sociétés japonaises est l'échange sur les "best practices" qui ont lieu entre sociétés d'activités différentes appartenant au même "keiretsu" », les sociétés japonaises ont pratiqué un Benchmarking exact dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale, « Rank Xerox prends la décision donc de se comparer aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers et domaines. Elle "benchmark", pour la logistique et les techniques d'emballage L.L.Bean, distributeur d'articles de sport et VP Ciste, Toyota pour le pliage des tôles ; American Express, pour l'art de facturation ; Mary Kay Cosmetics, Hershey Foods ... etc.». ⁰⁴

Le département de fabrication dans l'identification des processus des concurrents a remporté un succès incroyable ce qui incité par la suite l'entreprise à appliquer la démarche du Benchmarking sur tous les départements restants et les centres de coûts et frais. ⁰⁵

Ce succès a influencé beaucoup à le suivre tel que : HEWLETT PACKARD ; CHRYSLER ; IBM ; MOTOROLA ; qui ont pratiqué cette démarche au plus haut niveau.

1.2- Évolution du Benchmarking :

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

« *Activité comparative statistique* », depuis les années 1950, elle signifie la détermination et l'estimation des activités de base et les aboutissements comme par exemple la manipulation des matériaux ou des taux d'écoulement et perte dans les opérations, ou des taux de rémunération, et même l'absentéisme et le chiffre d'affaire et bénéfice en matière d'emploi.

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

« *Benchmarking des processus(Générique)* », aussi associé à la société américaine Xerox, étend le champ du potentiel et capacité de « meilleures pratiques ». Ils impliquent tous les deux une recherche et une étude approfondie de l'efficacité du processus d'affaires spécialement (comme par exemple, la fabrication cellulaire, les compétences et la formation) ainsi que l'efficacité des groupes de discussion à l'aide et des enquêtes, ainsi que des accords tels que les normes et lois de qualité d'accréditation.

⁰⁴ BRILMAN Jean, « Les Meilleures pratiques de management, Paris, Editions d'Organisation », 2003, p287.

⁰⁵ Robert C. CAMP, op.cit, p. 23.

« *Benchmarking stratégique* » a apparu dans les années 1990, il est rigoureusement associé avec les concepts et notions de « l'organisation apprenante ». Il se focalise sur les forces motrices qualitatives derrière la réussite des organisations, y compris compétences de base, le leadership et la gestion du changement. ⁰⁶

En récapitulatif, si l'on se rapporte au bilan dressé par Watson, nous pouvons dire et constater que le Benchmarking jusqu'à présent est passé par quatre grands stades d'évolution :

Celui concrétisant le passage d'une supériorité accordée aux benchmarks à une supériorité accordée 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 adapting best practice and processes that will lead to Superior performance » ⁰⁷

La dissemblance est donc que benchmark désigne la mesure de la performance alors que le Benchmarking désigne l'action.

Celui concrétisant le passage d'une estimation et évaluation de performance de produits/services à une évaluation de processus; « Le Benchmarking est une exploration des méthodes les plus performantes et efficaces pour une activité donnée, cette dernière permet de s'assurer et de garantir une supériorité ». Cette définition proposée par Camp rend compte d'une autre évolution très importante du Benchmarking faisons ressortir ses deux de ses particularités. La première, est que cette démarche est susceptible de causer un saut de performance très important pour l'organisme pouvant s'accompagner, si nécessaire, d'un changement radical de certaines de ses pratiques et méthodes. La seconde particularité rappelle que le perfectionnement et la progression de la performance d'une entreprise n'est pas limité à le perfectionnement et l'amélioration de ce qu'elle propose, mais inclut aussi celle des activités liées, directement ou indirectement, à l'obtention de ce qu'elle propose (produit ou service).

celui concrétisant la modification et le changement d'une évaluation particulièrement basée sur des ratios financiers vers une estimation et évaluation incorporant aussi des mesures qui sont mêlées à la satisfaction des clients internes ou externes, la pratique du Benchmarking a également connu une autre évolution qui est liée cette fois-ci à la tendance des organismes à mieux prendre en considération les attentes et les espérances de leurs clients.

⁰⁶ Journal of European Public Policy 11: 2 April 2004, "What can 'Benchmarking' offer the open method of coordination?" by: James Arrowsmith, Keith Sisson and Paul Marginson, p 312-313, <http://eucenter.wisc.edu/OMC/Papers/ArrowsmithetalJEPP.pdf>

⁰⁷ Department of Trade and Industry, from quality to excellence, Benchmarking, p.1, www.dti.gov.uk/quality/Benchmarking.

Des expressions telles que « le client a toujours raison » ou « c'est le client qui fixe le niveau de qualité » sont fréquemment mises en vue par toutes les méthodes et pratiques actuelles de management. Balm a donc suggéré de faire évoluer le Benchmarking vers le Benchmarking avec un grand « B » en soulignant toujours la nécessité et le besoin de développer des mesures comparatives qui attirent le client interne ou externe, et ceci en plus des ratios financiers traditionnels. Cette dernière marque en tout cas la nécessité d'incorporer ce genre 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. Le champ d'application du Benchmarking s'est agrandi et élargie avec l'apparition du Benchmarking stratégique qui se résume à la comparaison des approches globales qui peuvent fournir un avantage compétitif à l'organisme. Les éléments analysés se rapportent dans ce cas aux choix stratégiques en matière de gestion des compétences, de caractérisation des produits, de développement R&D, ou encore de réduction des coûts. Un bon contrôle, une bonne maîtrise et une exploitation judicieuse et réfléchie des ressources stratégiques doivent permettre à l'organisme de fonder un avantage concurrentiel durable grâce aux produits ou services reproduits par ces ressources.⁰⁸

Ce changement signifie en tout cas que les bonnes pratiques dans un Benchmarking ne se bornent plus, en reprenant la hiérarchie des processus et mouvements de la norme ISO 9001, aux seuls processus de réalisation et exécution de l'entreprise, mais s'adressent pareillement à des processus de type support et de type management.

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

2. LE Benchmarking VU PAR PLUSIEURS AUTEURS.

Le terme part d'un principe assez simple : copier le meilleur, il s'agit d'aller se comparer aux « leaders » d'un domaine précis, de s'inspirer de leur pratiques, méthodes et stratégies et de les adopter par la suite pour essayer de se rapprocher de l'excellence. C'est à dire aller chercher les meilleures, les étudier (les Benchmarker) et adapter le processus à sa propre entreprise.

Le Benchmarking est composé de deux mots :

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

Le concept de Benchmarking est plus célèbre à travers l'expression « meilleures pratiques ». En anglais (Best practices)

Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme).⁰⁹

⁰⁸ JEAN Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert, novembre 2001, p.24

⁰⁹ Robert C. CAMP, op.cit, p. 17

2.1- Définition du dictionnaire français l'internaute :

Le Benchmarking nom masculin ; technique marketing permettant d'analyser les modes de gestion, d'organisation des autres entreprises dans le but de s'en inspirer. ¹⁰

2.2- Définition du Benchmarking selon Balm:

Le Benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée «la meilleure », afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur en un temps raisonnable. ¹¹

2.3- C-Selon camp :

Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité. ¹²

2.4- 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. ¹³

2.5- Selon HarmelLaurent et Achard pierre :

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. ¹⁴

2.6- 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 » ¹⁵

¹⁰ (<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/Benchmarking/> / .. Le 10/03/2022 à 12.01 (mis à jour le 01/01/21)

¹¹ Balm G, « évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking », 1994, Afnor, Paris, p159.

¹² Robert C. CAMP, op.cit, p.28

¹³ Robert c. camp op cit p26.

¹⁴ HERMEL Laurent et ACHARD Pierre. 100 questions pour comprendre et agir : le Benchmarking . AFNOR, 2007, p3.

¹⁵ Claude DEMEURE « MARKETING » édition, Sirey, 2005, p. 87

Nous résumons toutes les définitions dans un petit tableau pour mieux comprendre les différentes visions des différents auteurs cités ci-dessus :

Auteur	Définition proposée par l'auteur
Balm	Action continue de comparaison d'un processus , produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure , afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieuses , mais réalistes , pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable.
Camp	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le Benchmarking est un processus d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leader. 2. Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant d'assurer une supériorité.
Harmel laurent et achard pierre	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.
David kearns	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.
Claude demeure	Analyser et de s'appropriier les méthodes les plus efficaces des entreprises concurrentes ou bien des entreprises reconnues comme étant les meilleures dans un domaine donné
Tableau 01 : le Benchmarking défini par plusieurs auteurs	

Source : élaboré par nos soins.

Commentons les mots clefs de ces définitions :

✓ **Processus continu :**

Le Benchmarking se veut une remise en question constante d'amélioration des produits et services, car les méthodes et les façons de faire évoluent rapidement dans le cadre de la mondialisation des marchés.

✓ **Systématique :**

Ce terme fait référence à une approche structurée et organisée comprenant des étapes et des moyens qui permettent d'uniformiser l'analyse et de déterminer les meilleures pratiques chez les 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 commercial, 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.¹⁶

Source : site internet du gouvernement du Québec.

- Pour mieux comprendre ce qu'est une démarche de Benchmarking nous allons la comparer à la recherche marketing et à l'analyse concurrentielle :

	Recherche marketing	Analyse concurrentielle	Benchmarking
Objectif global	Analyser les marchés, leur segmentation, l'impact des produits et 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 ¹⁷
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 fonctionne
Source d'information	Les clients	Les analyses	Les meilleurs dans la fonction et les concurrents ¹⁸

Tableau 02: 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.

¹⁶ Le Benchmarking ou etalonnage concurrentiel Olivier Vaisman version 1.0 page 6.

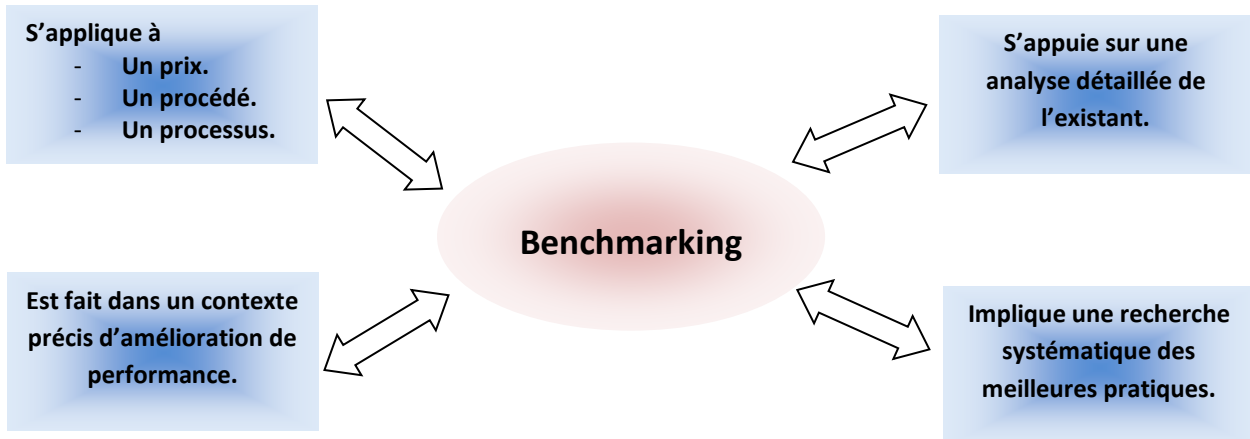
¹⁷ Philippe DETRIE, Ed. D'organisation, 1999, p. 399.

¹⁸ Robert C. CAMP, Ed. D'organisation, 1992, p. 205.

Voilà résumée en une formule proverbiale toute la philosophie du Benchmarking
« Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer »¹⁹

Voici un schéma explicatif :

Figure 01 : schéma explicatif du Benchmarking



Source : : Système de Gestion Et de Décision Benchmarking&Reengineering .ENCG-SETTAT.

¹⁹ 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

SECTION 02 : OBJECTIFS ET TYPOLOGIE DE Benchmarking

1. Objectifs d'une démarche Benchmarking .

Le Benchmarking est principalement un processus de fixation d'objectifs. Mais l'intérêt essentiel de cette démarche est de découvrir des méthodes nouvelles qui permettent de réaliser ces nouveaux objectifs.

Le Benchmarking a également une capacité de motivation et d'orientation au sein de chaque organisme, dès que cette démarche est adoptée par l'organisme et incorporée aux responsabilités et aux méthodes de son travail, elle encourage ce dernier à avancer vers des objectifs réalistes et à changer petit à petit et naturellement ses habitudes de travail.

Une démarche Benchmarking est une méthode qui amène une légitimité et une conformité aux objectifs fixés étant donné qu'elle les détermine sur des fondements extérieurs. Cette dernière regroupe plusieurs ressources dans le but de résoudre et solutionner des problèmes de base positionnement et font des obstacles au succès de l'entreprise. L'entreprise entière se focalise sur des objectifs appropriés quand beaucoup de personnes de celle-ci sont engagées dans le processus du Benchmarking.²⁰

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).²¹

L'objectif d'une étude comparative est de recueillir des données concernant les activités d'un service spécifique à étudier. ; Ce type d'étude permet ensuite de déterminer la position de l'organisme en question en comparaison avec ses homologues du même secteur ; l'étude comparative est également un outil très utile pour évaluer les performances obtenues et cibler de nouveaux objectifs en vue de rencontrer les normes préconisées dans le secteur étudié.

Le Benchmarking consiste pour une entreprise à :

- ✓ Bien analyser ses propres processus ou approches,
- ✓ Comparer ses processus, pratiques et résultats entre ses différents établissements, avec les meilleurs à l'intérieur de son industrie et en dehors de son industrie, dans son pays ou à l'étranger,
- ✓ Agir pour égaler ou dépasser les meilleurs.²²

²⁰ Robert C. CAMP, op.cit, p.38

²¹ 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

²² Revue scientifique de l'école des hautes études commerciales : le Benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management chabani smain et bekkar mohamed page :14

Le Benchmarking également dit étalonnage des performances compétitives des organisations est un outil de qualité et de caractère qui a pour but l'amélioration et la progression permanente et continue des processus de management dans chaque organisation. Ce dernier favorise une exploration et recherche continue des meilleures pratiques en se comparant, dans une spécialité précises aux leaders des autres organisations. Cette démarche d'étalonnage a double mission. Elle permet dans un premier lieu d'analyser la conformité de sa propre entreprise aux pratiques, démarches, et processus des meilleurs du même domaine ou d'autres domaines, elle constitue dans un second lieu un processus d'apprentissage et de formation continu. À partir de ces deux missions là, l'entreprise peut donc concevoir et/ou améliorer ses méthodes. Mais elle doit avant tout procéder à mesurer ses propres performances.

Étalonner ne veut pas dire analyser la compétitivité, l'étalonnage s'appuie sur l'étude des chiffres, d'indicateurs, des pourcentages et d'autres éléments statistiques parce que il permet non seulement d'identifier, caractériser et analyser les meilleures pratiques « best practices » mais aussi la façon dont elles sont réalisées et d'en mesurer et évaluer les écarts avec celles de l'entreprise pour pouvoir les adapter et les transférer à l'organisation par la suite.

Le Benchmarking a pour but l'amélioration des performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Appliquer une démarche de Benchmarking permet en effet:

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer et d'activer le rythme du changement.
- De surpasser le NIH (Not Invented Here), de voir à l'extérieur et de s'en inspirer.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- D'augmenter la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses forces et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De procurer un atmosphère 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.²³

²³ Jean. BRILMAN, op.cit, p.289

2. Typologie du Benchmarking :

Le Benchmarking peut être perçu de plusieurs visions :

Une vision opérationnelle nous permet de définir le Benchmarking comme étant la recherche des méthodes les plus performantes pour une certaine activité permettant de se garantir une supériorité.

Une vision plus générale nous permet de définir le Benchmarking comme étant un processus continu d'évaluation des produits, services, prestations et méthodes d'une entreprise comparée à ceux des concurrents et des entreprises leaders.

Une vision plus synthétique encore, nous permet de définir le Benchmarking comme un processus d'évaluation, estimation et d'amélioration de la performance.

D'après les trois précédentes visions nous voyons plusieurs carnations dans la définition même du terme Benchmarking qu'il est important de reprendre en compte ; alors il existe une multitude de types de Benchmarking.²⁴

Il existe le Benchmarking quantitatif et le Benchmarking qualitatif.²⁵

Le premier s'intéresse à mesurer les performances de l'entreprise (cout, temps...) dans un certain domaine et les comparer à celles de la concurrence et généralement à des entreprises ou la qualité de processus est reconnue ou des entreprises leaders. Le Benchmarking qualitatif cherche à comparer les méthodes courantes de l'entreprise à celles des entreprises leaders dans le domaine.

Robert C, Camp distinguait quatre types de Benchmarking:²⁶

- Interne.
- Concurrentiel.
- Fonctionnel.
- Générique.

²⁴ Le Benchmarking ou étalonnage concurrentiel page 7 de olivier vaismain version 1.0 imprimé en novembre 1999 ; source site internet du deuxième congrès franco-québécois de génie industriel –albi 1997)

²⁵ Sami BEN JOUDA, Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne, Le Manager n° 29, Décembre 1998, p.34

²⁶ 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)

2.1- Le Benchmarking interne :

Le Benchmarking interne est utilisé dès que l'entreprise arrive à identifier des processus équivalents sur de nombreux sites, régions, pays ou même continents. Donc il est possible de confronter les pratiques et méthodes en usage dans ces lieux d'activité différents sans même aller voir ce qui se passe ailleurs. Cette démarche comme toutes autres démarches présente des avantages et limites.

L'avantage se caractérise par une plus grande facilité à confronter et comparer les résultats, comme ils s'appliquent au même domaine, à rattacher les contacts et à effectuer les visites. L'adaptation est aussi facilitée, comme elle porte sur le même métier. par contre, ce type de Benchmarking généralement ne débouche pas sur des pratiques innovantes et créatives, puisqu'elles se classent dans un contexte de culture d'entreprise avec une certaine mission, des objectifs et projets communs. De même, habituellement, les modifications, les mutations et promotions conduisent les personnels à transporter leurs habitudes et coutumes d'un lieu de travail à l'autre. par exemple c'est le cas d'entreprises comme Texas instruments, France télécom, Xerox et beaucoup d'autres.

En théorie, toutes les entreprises devraient l'avoir utilisé et pratiqué, mais dans la réalité cela relève des problèmes psychologiques très délicats, et il est conseillé de mettre en place une démarche pareille de manière positive en demandant à chaque site de présenter ses points forts pour que chacun soit leader dans un certain domaine et contribue au progrès commun de l'entreprise.²⁷

« De nombreuses entreprises disposent d'un certains nombre de filiales, de groupes de services... géographiquement dispersés. Dans de tels cas, l'entreprise abrite un certain nombre d'opérations similaires qui peuvent aisément être comparées les unes aux autres »²⁸. Ce type de Benchmarking est appelé Benchmarking interne. c'est l'étude la plus simple à mener, elle consiste à effectuer des comparaisons internes ; Une entreprise de vente ayant, par exemple, des bureaux dans plusieurs régions peut les comparer entre eux afin de trouver la meilleure pratique en cours quant à la qualité perçue par le client, ou l'exécution des réparations dans différentes succursales; une banque commerciale peut comparer ses agences dispersées sur un territoire géographique, afin de déterminer les meilleurs pratiques qui peuvent augmentées le rendement et améliorer la gestion.

Le Benchmarking interne est présenté par Bengt Karlöf et Svante Ostblom comme « un fabuleux moyen de mettre en oeuvre des changements et d'apprendre à l'organisation le fonctionnement du Benchmarking »²⁹. Selon les auteurs, à part quelques exceptions, il est toujours possible d'identifier les possibilités de développement en étudiant ses propres opérations.

²⁷ Jean. BRILMAN, op.cit, p.289

²⁸ professeur chabani smain et prof bekkar mohamed, le Benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management revue scientifique de l'école hautes études commerciales page 26.

²⁹ Idem page 27.

Les processus innovateurs peuvent évoluer et se développer dans un système centralisé comportant des ramifications, et ces processus peuvent être adoptés par d'autres parties de l'organisation au bénéfice de l'ensemble de celle-ci. Lorsque la démarche prend place au sein de l'organisation, l'accès à l'information est grandement facilité, les problèmes de confidentialité n'existent plus...

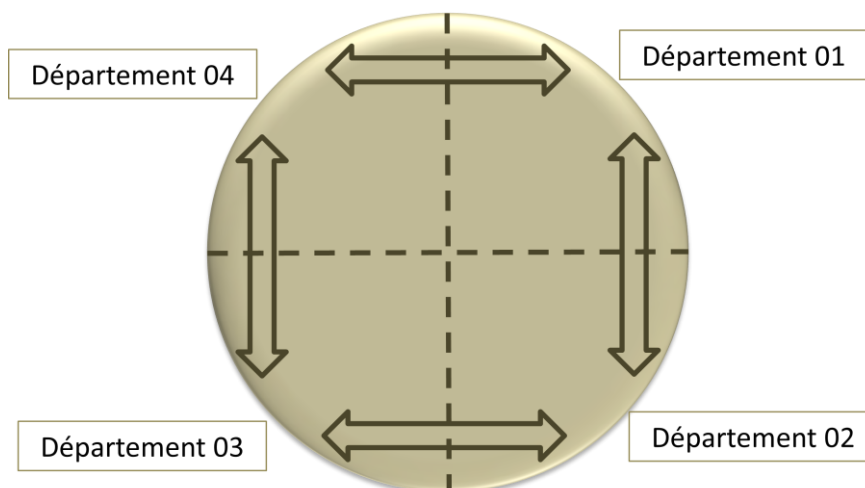
Ainsi, l'avantage le plus appréciable du Benchmarking interne consiste dans la facilité à identifier les partenaires potentiels, car il s'agit d'une comparaison de performances intraentreprise, de plus, il permet de mettre rapidement à profit les meilleurs processus connus à l'interne ; mais il y a peu de chances de trouver des sources d'améliorations significatives, car les procédures adoptées par les éléments d'une même organisation sont généralement similaires.

Toutefois, pour Gérard Balm, même s'il y a peu de chances pour qu'il existe des sources d'amélioration significative, il est de règle de commencer par envisager le Benchmarking interne. Bengt Karlöf et Svante Ostblom parlent simplement de faiblesse :

« Les chances de trouver des performances figurant dans les meilleures au sein de l'organisation sont moindres que si des alternatives étaient cherchées à l'extérieur ».

Le Benchmarking interne ne doit pas être considéré comme un substitut au Benchmarking externe ou au Benchmarking fonctionnel. Il devrait être vu comme une première étape dans la quête de l'excellence et promouvoir l'apprentissage et le consensus en ce qui concerne la méthode elle-même ; cette enquête interne pourrait être associée à la première étape du processus du Benchmarking car elle permet non seulement de dresser un état général de l'entreprise, mais aussi de trouver d'éventuelles fonctions internes qui pourraient faire l'objet d'un Benchmarking.

Figure 02 : Schéma sur le processus du Benchmarking



Source : HERMEL ET ACHAD

Ce schéma explique le processus de Benchmarking interne entre le département d'une même entreprise, néanmoins, le potentiel d'amélioration de ce type reste très faible (10%).³⁰

Rajoutant à cela, il ne permet pas de déboucher des innovations vu que le personnel est plus rigide en raison de la culture d'entreprise commune.

	Interne
Objectif	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers.
Partenaires	A l'intérieur de sa propre organisation.
Utilisation	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
Avantages	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.
Inconvénients	Les informations sont partielles, elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprise et du groupe. Les informations peuvent aussi être 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.
Tableau N°03 : explicatif du concept du Benchmarking interne.	

Source: FABIEN LE POIVRE

2.2- Le Benchmarking concurrentiel :

Le Benchmarking concurrentiel s'agit de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché c'est à dire le leader du marché. Ce dernier suppose la conquête de toute sorte de données, d'informations, de renseignements ce qui peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle, de ce fait, l'analyse de la concurrence va s'imposer et logiquement aussi l'analyse des stratégies des concurrents.³¹

Contradictoirement à ce que l'on pense habituellement, ce type de Benchmarking est considérablement pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte certainement pas sur les processus les plus stratégiques en termes de place sur le marché.

³⁰ HERMEL (L) et ACHARD (P), op.cit.P50.

³¹ Nathalie COSTA, op.cit, p.87

Mais il est très généralement utilisé pour tout ce qui touche à la productivité et au rendement, aux coûts administratifs et aux relations avec les sous-traitants, qui sont souvent communs.³²

En fait, le Benchmarking concurrentiel suppose la détermination d'un ensemble d'entreprises appartenant au même secteur auxquelles on souhaite pouvoir se mesurer ; ce sont les entreprises qui vont nous servir d'étalon ou de Benchmark .

Ce type de Benchmarking est avantageux par rapport à la facilité de partir d'éléments de mesure finale simplement comparables. ce qui est pareil au Benchmarking interne, l'adéquation est soutenue par la ressemblance de pratiques et méthodes. Il est néanmoins suffisamment difficile d'adopter le vrai Benchmarking concurrentiel, qui est limité par rapport à la confidentialité. Ce qu'on nomme des fois Benchmarking concurrentiel n'en est pas certainement si les concurrents ne produisent pas sur la même zone ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes clients finals.³²

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

	Concurrentiel
Objectif	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers.
Partenaires	Concurrents
Utilisation	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.
Avantages	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 , processus , produits , services de l'organisation et ceux des concurrents.
Inconvénients	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 révéler des processus critiques .enfin les autres agents économiques , s'ils sont informés risquent d'imaginer qu'il y a des possibilités d'entente.
Tableau N°04 : explicatif du concept du Benchmarking concurrentiel	

Source: FABIEN LE POIVRE

³² Jacques GAUTRON, op.cit, p. 38.

2.3- Le Benchmarking fonctionnel :

Il s'agit de se comparer avec les meilleurs au monde dans le même domaine d'activité, aux leaders. En global « 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 »³³

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 :

- Champ d'application, qui ne porte pas sur des démarches stratégiques
- Le manque de caractère innovant du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie.

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

Se réduire aux concurrents de son secteur, c'est risquer ne pas atteindre les conclusions escomptés, en effet, il faut se mesurer aux meilleurs dans toute fonction, encore en dehors de son secteur, parce que certaines fonctions ou certaines démarches ont identiques peu importe les différences entre secteurs ; Le Benchmarking fonctionnel ou générique est une comparaison de produits, services et processus de travail avec ceux des meilleures entreprises quel que soit le secteur d'activité de celle-ci. Lorsque d'autres industries sont prises comme point de repère, il n'est pas possible de faire des comparaisons vraiment globales.

L'idée est d'appliquer le Benchmarking à des parts de l'entreprise qui exposent une ressemblance. Bengt Karlöf et Svante Ostblom mentionnent l'exemple d'un groupe bancaire européen désirant appliquer le Benchmarking aux accès accueillant les clients en se référant à une organisation dont l'excellence est reconnue dans ce domaine comme Singapore Airlines.

Ce Benchmarking de maîtres et leaders peut se montrer très fertile d'autant plus que la collecte de données est la plupart du temps pratique. En effet, un organisme, qui est le leader dans un certain secteur, a tout à gagner à partager des informations avec des entreprises d'autres secteurs. Ainsi, de véritables collaborations peuvent se développer.

Ce Benchmarking est certainement le plus difficile à générer et à manier. Il n'exige pas seulement la curiosité mais également l'ingéniosité de tous les acteurs du processus, ce dernier est très proche du Benchmarking dirigé vers une fonction. Néanmoins, il possède une dissimilitude nécessaire, il consiste à adapter une technologie (qui a déjà fait ses preuves) a priori très écartée de son domaine.

³³ HERMEL Laurent, op.cit, p .152

Une étude de Benchmarking fonctionnel est menée à côté de partenaires qui ne sont pas des concurrents, l'objectif est l'amélioration des processus et démarches d'une entreprise en posant en place les fondements de nouveaux processus plutôt que d'utiliser le savoir-faire d'un concurrent ; Cependant, le Benchmarking fonctionnel est limité à des processus universels et comparables et représente un investissement de temps et d'argent.³⁴

	Fonctionnel
Objectif	Analyser et comparer sa propre fonction concurrente avec des fonctions similaires.
Partenaires	Organisation leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.
Utilisation	Identifier et documenter les processus reliés aux performances.
Avantages	Les partenaires sont relativement faciles à identifier. Les informations sont aisément accessibles. Les solutions sont facilement adaptables. c'est un Benchmarking porteur d'innovations.
Inconvénients	Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative.

Tableau N°05 : explicatif du concept du Benchmarking fonctionnel

Source: FABIEN LE POIVRE

2.4- Le Benchmarking générique :

Le Benchmarking générique est le plus puissant et le plus bénéfique mais il est naturellement, en contrepartie, plus difficile à mettre en place ; en effet, ce dernier permet de se comparer avec des pratiques qui ne sont pas spécialement adaptées au secteur auquel on appartient, c'est à dire que en utilisant le Benchmarking générique on se compare pas aux leaders du même secteur mais ceux d'autres domaines d'activité.

en 1990, certains organismes avaient des positions de N° 1 pour certains secteurs :

- ✓ Apple se particularisait pour son administration des stocks,
- ✓ Microsoft pour ses pratiques marketings,
- ✓ Square D pour le transfert de technologies.
- ✓ Motorola pour le développement accéléré de ses produits.

Ces entreprises vont alors être capables de servir des associés aux autres et s'échanger entre elles des informations essentielles pour améliorer et faire progresser 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.³⁵

³⁴ Professeur CHABANI.S et BEKKAR.M, le Benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management revue scientifique de EHEC page 28 et 29.

³⁵ Nathalie COSTA, op.cit, p.93, 94.

	Générique
Objectif	Observer, analyser, comparer les meilleures pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires.
Partenaires	Organisation leaders dans des secteurs d'activité différents.
Utilisation	La découverte de nouveaux niveaux de performances favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles.
Avantages	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'esprits et fait disparaître de nombreux a priori. Il déclenche des sauts de performance et des innovations de rupture.
Inconvénients	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.

Tableau N°06 : explicatif du concept du Benchmarking générique.

Source : Fabien LEPOIVRE.

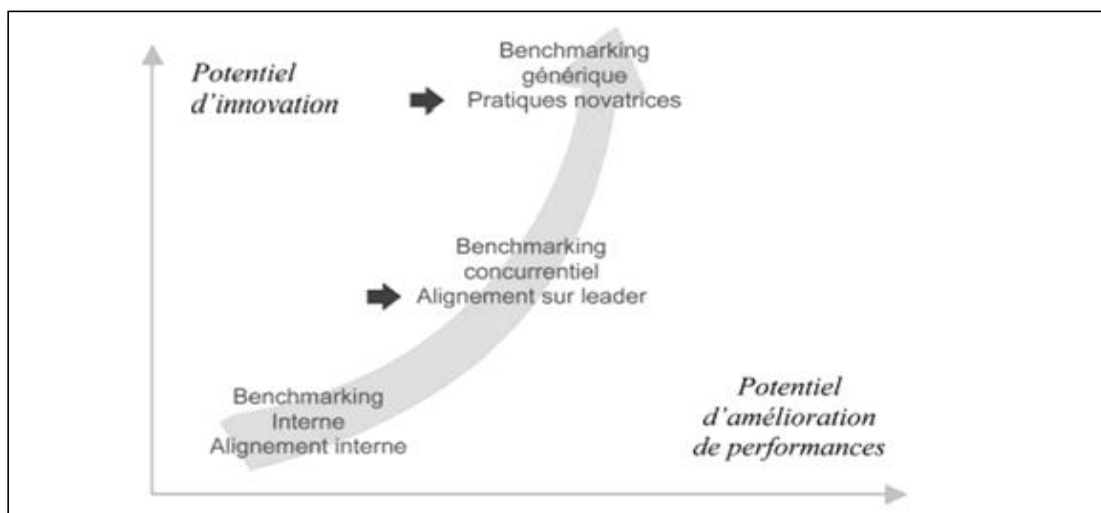
➤ Avantages comparé des différents types de Benchmarking :

Type u Benchmarking	Pertinence	Collecte aisée	Pratiques innovantes
Interne	X	X	
Concurrentiel	X		
Générique		X	X

Tableau N°07 : de comparaison des avantages des différents types de Benchmarking

Source : article publié sur : <https://bivi.afnor.org/Filtre/qualite/ThemeTransContenu/1298109>

Figure N°03 : potentiel des différents types de Benchmarking



³⁶ 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

En résumé, différents types de Benchmarking existent. 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 a 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.

SECTION 03 : LE BENCHMARKING PUBLIC ET LE BENCHMARKING PRIVE.

Le Benchmarking est conçue pour améliorer les performances, il n'est pas une pratique propre uniquement aux entreprises, c'est une démarche qui peut être utilisé même par les organismes et administrations publiques. L'usage de ce dernier dans le secteur privé et public ne peut se comprendre si l'on ne saisit pas qu'il fait partie intégrante d'une approche qualité, la démarche de management de la qualité totale (TMQ) en particulier.

L'analyse comparative vise efficacement l'amélioration continue des processus et la satisfaction des clients.

1. le Benchmarking dans le secteur public.

Depuis quelques années Une pression de la performance est subit par le secteur public. Il existe plusieurs méthodes qui visent l'amélioration de cette performance, parmi lesquelles le Benchmarking .

Celui-ci est passé par un courant de réformes. Il essaye particulièrement de concentrer ses efforts sur les résultats et d'adopter des formes de gestion dérivant des entreprises privées. Les services publics ont également tendance, notamment au travers du terme "new public management"

De nos jours encore, deux enjeux de taille traversent le secteur public :

- Essayer de diminuer les dépenses et frais publiques,
- Répondre à une certaine crise de légitimité et conformité des administrations.

Le Benchmarking n'est pourtant que l'une des nombreuses façons d'améliorer la qualité des services publics. ³⁷

³⁷ Sabelle 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_0_028.

Le secteur public est passé par les cultures suivantes :

- D'une culture administrative à une culture de gestion.
- D'une culture d'application des règles à une culture de la performance.³⁸

Dans le cadre des services publics, mesurer permet tout d'abord au personnel d'appréhender quels sont ses conséquences par rapport à d'autres, ce qui peut le motiver pour améliorer la qualité du service. Les collaborateurs, comparés à leurs propres processus, sont donc incorporés dans un processus d'apprentissage (Baumann et Trepp, 1996). Nous pouvons prendre pour exemple des professions telles que médecin ou enseignant, qui disposent de solides réseaux nationaux et internationaux grâce auxquels les manières de faire sont conquises à discussion.

Une autre motivation pour établir une démarche de Benchmarking est le fait d'améliorer l'information sur les services publics. La comparaison et la juxtaposition nous permet de déterminer une sorte de norme et règle, qui sera utilisée pour afficher publiquement un aspect particulier de la fourniture d'un service.

Parmi les incitations les plus puissantes de faire recours à un étalonnage dans ce secteur reste la possibilité et potentialité d'introduire la concurrence. Les gestionnaires utilisent cette démarche pour démontrer le niveau de performance qui a été atteint ou pour chercher les meilleures façons de fournir un service.

Le Benchmarking permet aussi d s'ouvrir vers l'extérieur : l'entreprise doit accepter qu'elle n'est pas seule et unique, et qu'il existe beaucoup de ressources d'idées pour l'amélioration de ses performances.³⁹

L'application du Benchmarking dans les administrations devrait être considéré comme un principe d'une nouvelle culture de la performance. la majorité des pays se rapportent au secteur privé car il parait offrir les normes et règles les plus encourageantes et stimulantes et une plus meilleure crédibilité auprès de l'opinion. Aujourd'hui la nécessité et l'utilité d'une analyse comparative internationale est favorisée par de nombreux facteurs :

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

³⁸ Emilio Pitarelli and Eric Monnier, Benchmarking: the missing link between evaluation and management? p.2, www.evaluationcanada.ca/.../20001012_pitarelli_emilio_monnier_eric.pdf.

³⁹ Idem P.06.

- La transposition de l'talonnage dans le secteur public reste difficile car il n'existe pas de culture de la qualité dans les administrations. en plus de la concurrence qui est presque nulle. Qui est le meilleur dans le secteur public ? la majorité du temps, ça nécessite une enquête absolument sérieuse pour pouvoir le déterminer.⁴⁰

L'application des principes du Benchmarking dans le secteur public peut être absolument légitime d'autant qu'il n'est pas obligatoire de se mesurer à un autre secteur public traitant aussi du même service donné, c'est le cas de l'entreprise Xerox qui l'a vite compris, il ne s'agit pas d'imiter en améliorant ce que les entreprises du même secteur font mais il s'agit de se comparer à d'autres entreprises dans d'autres secteurs. Les administrations alors peuvent tirer des leçons et apprendre du secteur privé dans le but d'adapter leur système et stratégie qui peuvent être applicable à leur cas.

1.1- Des exemples de l'application du Benchmarking dans le secteur public.

Comme premier exemple, nous citons les postes australiennes, qui avaient pris le nombre de lettres triées en une journée comme indicateur. En conséquence, le courrier pré-trié était trié encore une fois d'une manière à progresser et à améliorer les performances apparentes. En définitive, l'ancienne mesure a été changée par le pourcentage du courrier reparti dans le temps de la boîte aux lettres jusqu'au destinataire.⁴¹

Par exemple en suisse, les services publics sont classés en strates (confédération, communes) le processus d'étalonnage peut alors être utilisé par un degré supérieur pour établir des objectifs et buts à un organisme secondaire.

De plus l'exemple de la piscine de Corseaux plage est parlant (CES 1998,3) a vevey exactement ou la comparaison entre les piscines de distinctes communes a permis à cette commune de affirmer l'existence d'un important potentiel d'économie d'énergie pour sa piscine sans redire le confort des usagers , des mesures (arrêt de la ventilation durant la nuit , réduction du temps de fonctionnement des pompes..) ont été prises pour corriger le mode d'exploitation , des économies substantielles d'énergie ont ainsi pu être réalisés.⁴²

L'état de la Virginie Occidentale au milieu des années 90, 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.⁴³

⁴⁰ Emilio Pitarelli and Eric Monnier, op.cit, p.7

⁴¹ Idem P 05.

⁴² Idem P 06.

⁴³ GOVERNMENT OF ALBERTA , Benchmarking Best Practices: An Overview for Workshop Participants, p.2, www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2_overview.pdf

Le système scolaire italien traverse 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.

Sur le plan de l'organisation et de la recherche on est passé d'un modèle d'école 'dépendant' à un modèle d'école 'autonome' cela a permis non seulement de stimuler une plus grande compétitivité entre les différents établissements scolaires mais aussi a aidé pour la première fois à poser 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'établissements.⁴⁴

En adoptant une nouvelle culture, le secteur public s'inspira des modes et techniques de gestion des entreprises privées pour diminuer les coûts et améliorer l'efficacité des relations administration/ usager, qui forment un appui très important. Gagner de l'argent en gagnant du temps rendra l'administration plus concurrentielle.

Dans cette éventualité la mise en place d'une e-administration et l'utilisation des téléprocédures, permettront aux agents de l'administration de se débarrasser de plusieurs procédures et réduire les circuits de prise de décision ce qui leur fera gagner du temps.⁴⁵

L'utilisation du Benchmarking par l'administration traduira donc le passage d'une culture administrative à une culture de gestion.

2. Le Benchmarking dans le secteur privé.

En utilisant le Benchmarking les entreprises privées ont pu se fixer plusieurs objectifs, parmi lesquels la comparaison continue des activités et processus les plus compétitifs sur le marché, l'exploration de nouvelles approches pour améliorer l'efficacité, mais aussi la rectification des faiblesses et failles dans leur stratégie et action.

Grâce aux nouvelles technologies, les entreprises privées autorisent un meilleur accès à l'information, rapidement et à moindre coût.

Dans la gestion privée un des fondements les plus importants d'innovation est nécessairement le Benchmarking qui consiste à imiter et à s'inspirer des meilleures pratiques du leader soit au sein du même métier soit dans d'autres domaines d'activités.

Les professionnelles de la gestion privée s'inspirent essentiellement du secteur de luxe et celui de l'hôtellerie.⁴⁶

⁴⁴ 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.

⁴⁵ 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

⁴⁶ (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_PRESS_E/09-02-01_Gestion_de_Fortune_Benchmarking_gestion_privée.pdf.)

Après tout, le but du Benchmarking est de gagner un atout concurrentiel. Un des moyens de recherche de solutions innovantes les plus utilisés est l'approche comparative, c'est aussi un moyen de rester compétitive.

2.1- Le Benchmarking un outil de management pour les PME.

A cause La mondialisation, les exigences des clients et la pression que font les concurrents sur les petites et moyennes entreprises(PME), afin de survivre celles-ci sont obligées de faire face en augmentant leurs productivité et compétitivité.

Quelle que soit l'organisation, grande ou petite le Benchmarking est devenue un outil stratégique pour sa gestion et son management.

Sans oublier que le Benchmarking aide à l'amélioration de la compréhension des forces et faiblesses des PME par rapport à ses concurrents en accompagnant l'organisation à de nouveaux objectifs. Le Benchmarking alors conduit l'entreprise vers l'amélioration de la performance en avantagions la définition d'objectifs élevés mais réalisables en même temps. Alors nous concluons que le Benchmarking a une influence positive sur la performance des PME opérationnellement et financièrement.

de leur côté ,Ahmed Montagno et Firenze (1996) et Carr et Smeltzer (1999) dans le cas particulier de la chaine de valeur, ont eu la pouvoir de démontrer que les entreprises qui utilisent la méthode du Benchmarking sont plus compétitives et plus performantes sur le plan opérationnel et financier comparées aux non utilisatrices de cette méthode.

Parmi certaines recherches expérimentale répertoriées nous pouvons constater celle de Voss, et Al ., (1997) qui a été aboutie en Europe à coté de 660 dirigeants n 1994 et qui a prouvé a cette année que les performances opérationnelles et financières sont raccordées positivement au Benchmarking .

Parmi les cas d'entreprises les plus cités on trouve ceux de Xérox, de Canon, d'IBM et de TNT, qui sont toutes des entreprises qui ont pu tirer bénéfice du Benchmarking . Toutefois, il y a lieu de rester critique face à ces études de cas puisque ce sont seulement les cas à succès qui sont les plus discutés comme l'a fait remarquer Longbottom (2000). En ce qui a trait aux modèles d'excellence («Malcolm Baldrige National Quality Award», le «Business Excellence Model», l'«European Quality Award», etc.), de plus en plus utilisés comme outil de d'étalonnage générique (Camp, 1989), rarissimes sont les études qui ont tenté de valider expérimentalement l'effet de leur emploi sur la performance des utilisateurs.

Pour Camp (1989), le Benchmarking est déterminé comme la prospection même des pratiques typiques du secteur qui peuvent mener à la performance, ce qui fait implicitement métaphore au Benchmarking générique. En se comparant avec ses équivalents, la PME identifie les meilleures pratiques qu'elle va adopter par la suite, moyennant certaines adaptations. Hyatt (2001) abonde dans ce sens et définit le Benchmarking comme un processus continu de recherche, d'apprentissage et de mise en place des pratiques typiques pour maximiser les opportunités de gagner des avantages compétitifs. Il en est ainsi autant bien pour

le Benchmarking interne) que le Benchmarking externe (Murray, Zimmermann et Flaherty, 1997) et, évidemment, pour le Benchmarking générique. Ce dernier, encourage l'entreprise alors à chercher et à adopter de nouvelles méthodes.

Des recherches ont été réalisées en 2002 sur l'impact du Benchmarking sur les PME, leurs résultats témoignent que la coopération à une telle activité permet aux institutions d'agrandir leur exploit et tour de force surtout opérationnelle.

Les conclusions montrent également l'exigence de recherche plus poussées sur l'assimilation des pratiques exemplaires adaptées à la situation de la PME et sur le rôle que celles-ci peuvent jouer sur le succès et la réussite de ces établissements qui opèrent dans des environnements parfois uniques ou très particuliers.⁴⁷

En raison de la mondialisation, les clients sont devenus plus importants mais l'offre aussi, donc afin de pouvoir répondre à cette demande et s'adapter à la concurrence il est nécessaire et d'un intérêt considérable aux PME de s'intéresser de près au Benchmarking qui devrait faire partie intégrante de la gestion de ces dernières. En suivant cette démarche les entreprises pourront réaménager leurs processus et façons de travailler tout en étant avantageux des nouvelles technologies et ce avec la grande rapidité que provoque le Benchmarking .

Ce processus donne l'occasion de faire un bilan instantané de la projection des domaines dans lesquels il est nécessaire et faisable d'apporter des changements et améliorations, remonter l'exploitation et enfin d'augmenter le bénéfice net.⁴⁸

En conclusion il est primordiale d'adapter le Benchmarking aux cadre de l'organisme en prenant en considération les exigences internes spécifiques de cette entreprise (culturelles, politiques, sociales). Par contre il faut savoir que les PME n'ont pas vraiment la positivité et la potentialité de profiter et de faire l'analyse comparative à l'interne. Il est donc très nécessaire et inévitable pour elles de se comparer avec d'autres organismes pour aller trouver de nouvelles innovations et de nouvelles idées, perfectionner leurs pratiques et par la suite augmenter leurs parts de marché.

⁴⁷ Josée ST-PIERRE, Louis RAYMOND, Éric ANDRIAMBELOSON, Les effets de l'adoption du Benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal, web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf

⁴⁸ 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

2.2- Cas de sociétés appliquant le BENCHMARKING.

Après avoir abordé les principaux concepts du Benchmarking nous terminons par citer quelques cas d'entreprises appliquant cette démarche.

Puisqu'ils l'ont inventé les américains sont devenus maîtres dans cette démarche, l'exemple de RANK XEROX est concluant.

IBM, Motorola, Chrysler, Boeing, Digital Equipment et 3M sont les plus grands groupes américains qui utilisent le Benchmarking.⁴⁹

Entreprise	Type debenchmarking	Objet du Benchmarking	Partenaires
Microsoft	Interne	Comparer les différentes filiales par domaines d'activité.	Microsoft
Microsoft	Générique	Réduire les coûts de procès spécifique	General Electric, Motorola.
GAN	Générique	Améliorer la satisfaction des clients.	UAP, IBM, Société Générale
Matra .C.D.	Concurrentiel Générique	Accroître le degré de satisfaction de la clientèle.	Nortel, Rank Xerox
Renault	Générique	Améliorer l'écoute de ses clients.	Darty, Novotel.
Renault	Générique	Réduire le nombre de niveaux hiérarchiques.	Nestlé ,Air Liquide
Crédit du nord	Générique concurrentiel	Améliorer le taux de fidélisation des clients.	Club méditerranée, McDonald, Quelle, DELL , IBM , M and T Bank,..
Secteur public canadien	Générique	Amélioration de la gestion des ressources humaines de la communauté scientifique et technique. Améliorer le recrutement.	Bombardier, Droupe aéronautique, CAE électronique ltée, Diagnostic Chemical, Esso Xerox,...

Tableau N°08 : cas de société appliquant le Benchmarking

Source : Benchmarking club de paris, commission de la fonction publique de la canada.

⁴⁹ François JAKOBIAK, L'intelligence économique Levier de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise, 2005, p 251.

Nous constatons dans le tableau ci-dessus que chaque entreprise choisit son type de Benchmarking selon ses objectifs et selon ses partenaires.

En conclusion, dans ce chapitre nous avons essayé d'aborder les principaux enjeux et concepts du Benchmarking dans une première section, nous avons tenté de parler de l'origine de la démarche du benchmarking, de son évolution au cours des années et de ses multiples définitions proposées par plusieurs auteurs tels que Camp, Balm, David Kearns et d'autres. nous avons essayé aussi de la comparer avec la recherche marketing et l'analyse concurrentielle pour mieux la comprendre et la saisir.

dans une deuxième section, nous avons tenté de présenter les objectifs d'une démarche de Benchmarking, nous avons également établi la typologie détaillée du Benchmarking : définition, objectifs, utilisation, avantages, inconvénients de chacun des quatre types ont été abordés.

La troisième et la dernière section de ce chapitre a porté sur le Benchmarking public et privé. Nous avons premièrement commencé par aborder quelques détails sur le Benchmarking dans le secteur public, ses enjeux et ce que ce dernier permet aux administrations, nous avons également donné des exemples sur son application.

Deuxièmement, nous avons abordé le Benchmarking dans le secteur privé, ses enjeux et son efficacité dans les PME comme outil de gestion. Nous avons finalement donné les cas de sociétés appliquant le Benchmarking.

CHAPITRE II

LES ELEMENTS DE BASE DU BENCHMARKING

CHAPITRE II :**LES ELEMENTS DE BASE DU BENCHMARKING .**

Les méthodes actuelles de Benchmarking visent à améliorer les performances d'une entreprise en lui faisant identifier et adopter de bonnes pratiques.

Connaitre les objectifs d'un Benchmarking et son positionnement dans le domaine du knowledge management ainsi qu'avoir une vision très claire des bonnes pratiques sont très importants avant d'entamer la mise en œuvre de la démarche, Or, que ces deux conditions ne sont pas suffisantes pour garantir le succès de la démarche.

Plusieurs modèles sont utilisés pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche Benchmarking .Après avoir présenté certains de ces modèles, nous allons détailler les 05 Phases composant cette démarche. Nous introduisons par la suite quelques outils disponibles sur le marché pour aider atteindre ces étapes.

Dans ce deuxième chapitre nous allons essayer de cerner les éléments de base du Benchmarking

SECTION 01 : LES MODELES ET OUTILS DU Benchmarking .**1- LES MODELES DU Benchmarking :**

La mise en place d'une démarche de Benchmarking existe selon plusieurs méthodes très similaires les unes aux autres et ne diffèrent que dans les détails.

Dans cette section on citera les plus grands modèles et méthodologies qui sont universellement reconnues.

1.1- Le modèle à 05 étapes :

L'entreprise Motorola, annonce par exemple utiliser un modèle à 5 étapes pour l'ensemble de ses démarches de Benchmarking.⁵⁹

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	ReeCalibrer et recycler le processus.
Tableau N°09 : une démarche de Benchmarking à 05 étapes (Motorola)	

Source : Vincent BRONET.

⁵⁹ 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

1.2- Le modèle à 07 étapes :

Pour Bristol-Myers ou Baxter International, la démarche correspond à l'enchaînement de 7 étapes :

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 N°10 : une démarche de Benchmarking à 07 étapes (Bristol-Myers et Baxter)	

Source : Vincent BRONET.

1.3- Le modèle à 09 étapes :

L'entreprise AT&T, se base quant à elle sur un modèle à 9 étapes ⁶⁰

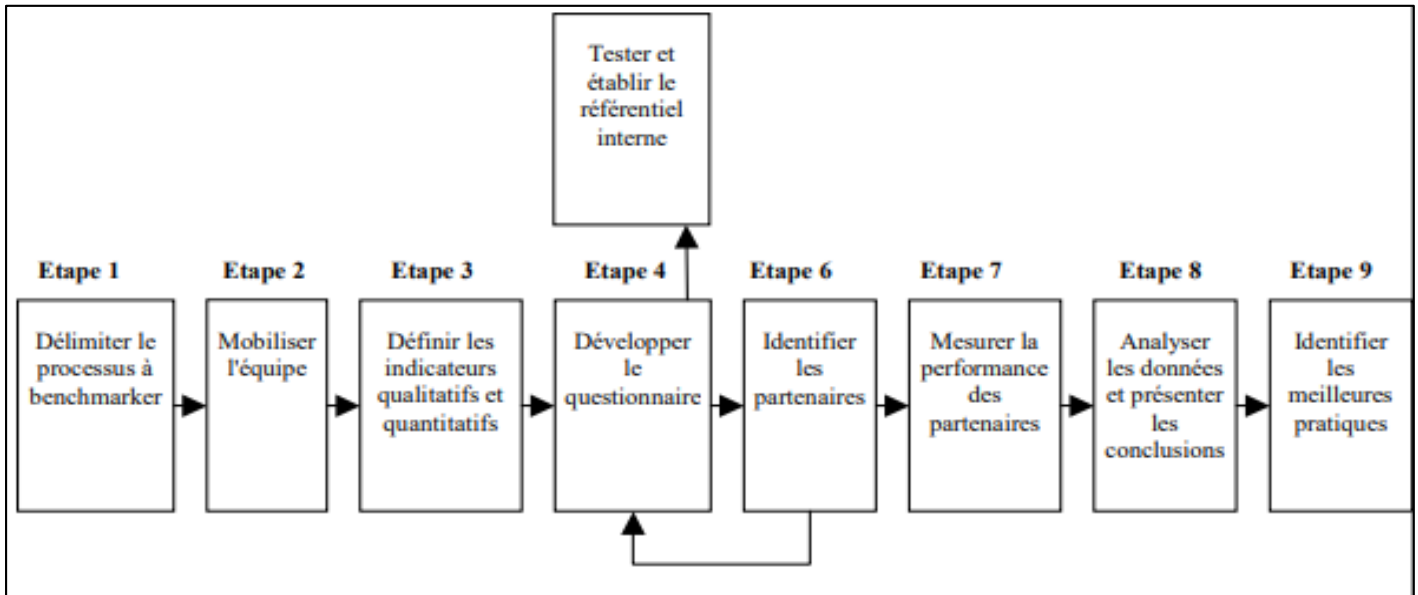
Etapes	Description
1	Identifier l'objet du Benchmarking
2	Développer un plan de Benchmarking
3	Choisir la méthode de la collection des données
4	Recueillir les données et effectuer l'analyse de l'entreprise
5	Choisir les meilleures compagnies
6	Collecter les données pendant la visite de site
7	Comparer les processus, identifier les différences et développer les recommandations
8	Implémenter les recommandations
9	Recalibrer les mesures de performance (les "benchmarks").
Tableau N°11 : une démarche de Benchmarking à 09 étapes (AT&T)	

Source : Vincent BRONET.

Même nombre d'étapes également pour le cabinet Ernst & Young qui précise également les retours arrière possibles entre certaines de ces étapes :

⁶⁰ 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

Figure 04 : une démarche de Benchmarking à 9 étapes (BAL 94)



Source : Vincent BRONET.

1.4- Le modèle à 12 étapes :

Robert C. Camp enfin, directeur à Xerox et qui est à l'origine du Benchmarking , distingue pour sa part 12 étapes dans la démarche (ce modèle est également celui utilisé par Renault).⁶¹

Etapes	Description
1	Décider les sujets sur lesquels le Benchmarking peut
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	Rééquilibrer les benchmarks
11	Atteindre la position de leader
12	Intégrer les pratiques dans les processus

Tableau N°12 : une démarche de Benchmarking à 12 étapes (pour Rank Xerox)

Source : Vincent BRONET.

⁶¹ 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.

1.5- Le modèle à 15 étapes :

Pour Balm [BAL 94] enfin, une démarche de Benchmarking est composée de 15 étapes : ⁶²

1. Définir les activités, leurs résultats et leurs clients	2. Définir les bonnes mesures	3. Revoir et améliorer la performance actuelle de l'entreprise
6. Définir les méthodes d'acquisition des données et des connaissances.	5. Choisir les partenaires du Benchmarking	4. Etablir des priorités et déterminer le sujet du Benchmarking
7. Collecter et organiser les éléments recueillis.	8. Analyser les écarts de performance.	9. Evaluer la future réalisation de l'entreprise
12. Mettre en œuvre les actions	11. Développer des plans d'actions	10. Communiquer les résultats du Benchmarking et établir des objectifs
13. . Vérifier l'intégration des actions	14. Estimer le succès du projet et recalibrer les objectifs	15. Ajuster les objectifs et retourner à l'étape 01.
Tableau N°13 : une démarche de Benchmarking à 15 étapes (pour BAL 94)		

Source : Vincent BRONET.

⁶² 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.

2- LES OUTILS DU BENCHMARKING

Différents outils sont actuellement proposés pour aider l'entreprise à accomplir les diverses phases d'un processus de Benchmarking . Pour présenter ces outils, nous nous appuyons ici sur une étude menée en 2001 par le laboratoire LaRePe de l'Université du Québec [LAR 01].

Ces outils relèvent généralement de l'initiative de gouvernements (par exemple, Microscope pour le Royaume Uni) ou des programmes nationaux dans le domaine de la qualité (Malcolm Baldrige National Quality, EuropeanQualityAward ,JapanQualityAward , South AfricanAward, etc.). Les autres outils ont été créés par des cabinets de consultants ou des centres de recherche (par exemple, PDGMD, les outils développés par IMG, CISCO, etc.).

Le plus souvent, ces outils s'appliquent à tous les secteurs d'activités de l'entreprise (par exemple, Benchmark Index ou Malcolm Baldrige National QualityAward) alors que d'autres sont réservés à un secteur d'activités spécifique et sur une fonction particulière de ce secteur (par exemple, Metal finishing Benchmarking Tool est utilisé pour un Benchmarking sur la fonction Environnement dans le secteur de la finition du métal).⁶³

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

- Les outils introductifs.
- Les outils intermédiaires.
- Les outils mondiaux.

2.1- les outils introductifs du Benchmarking.

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

⁶³ 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.66,67..

Outils	Avantages	Inconvénients
Pilot et microscope	Destiné spécialement aux PME Questionnaire facile et simple à compléter Implique un petit nombre de personnes de l'entreprise	Contenu uniquement qualitatif Présence d'un accompagnateur nécessaire pour valider les réponses
Benchmark Index	Évaluation relativement complète de l'entreprise Évaluation quantitative	Contenu trop important pour un outil introductif Investissement important en temps et en ressources de la part de l'entreprise
BOGI – version simplifiée	Diagnostic général permettant de dégager 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 N°14 : les outils introductifs ⁶⁴		

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).

2.2- Les outils intermédiaires du Benchmarking

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).

⁶⁴ 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.

L'enquête révèle que parmi les trois outils proposés pour cette catégorie, PDGMD 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'ils 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 [ELM 98]) La seule limite évoquée pour PDGMD concerne le manque de détail dans ces recommandations pour certains secteurs de l'entreprise.

Outils	Avantages	Inconvénients
Benchmarkindex	Contenu relativement complet, comprenant les principales dimensions de l'entreprise	Doit être enrichi par l'ajout de commentaires et de recommandations
BOGI version approfondie	Évaluation approfondie de la gestion de l'innovation 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)
PDGMD	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 N°15 : outils intermédiaires du Benchmarking		

⁶⁵ 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.

2.3- Les outils mondiaux

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

Outils	Avantages	Inconvénients
Programmes nationaux de qualité	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
PROBE	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
BOGI – version approfondie	Couvre la quasi-totalité des domaines 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 N°16 : outils mondiaux du Benchmarking ⁶⁶		

Ces trois outils, très complémentaires, permettent des comparaisons avec des entreprises Internationales.

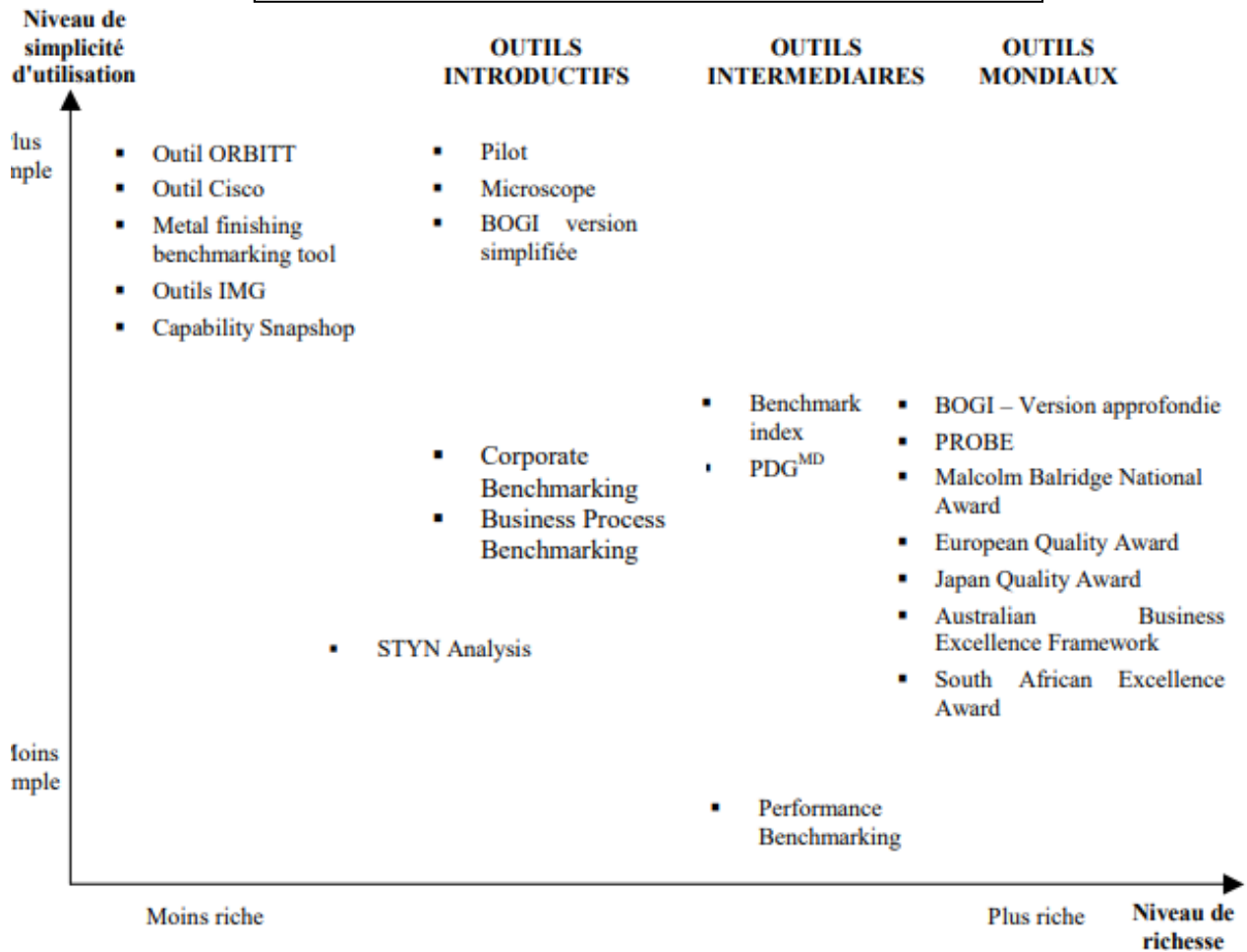
En revanche, ces outils ne couvrent pas pour l'instant l'ensemble des fonctions et/ou processus de l'entreprise. De plus, ils se limitent à une évaluation uniquement qualitative des pratiques des entreprises du groupe.⁶⁷

⁶⁶ 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.

⁶⁷ 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.68 69 70.

2.4- Catégorisation des outils existants

Figure N°05 : catégorisation des tissus existants ⁶⁸



SECTION02 : LES PHASES ET LES ETAPES DU Benchmarking

1- LES PHASES DU Benchmarking

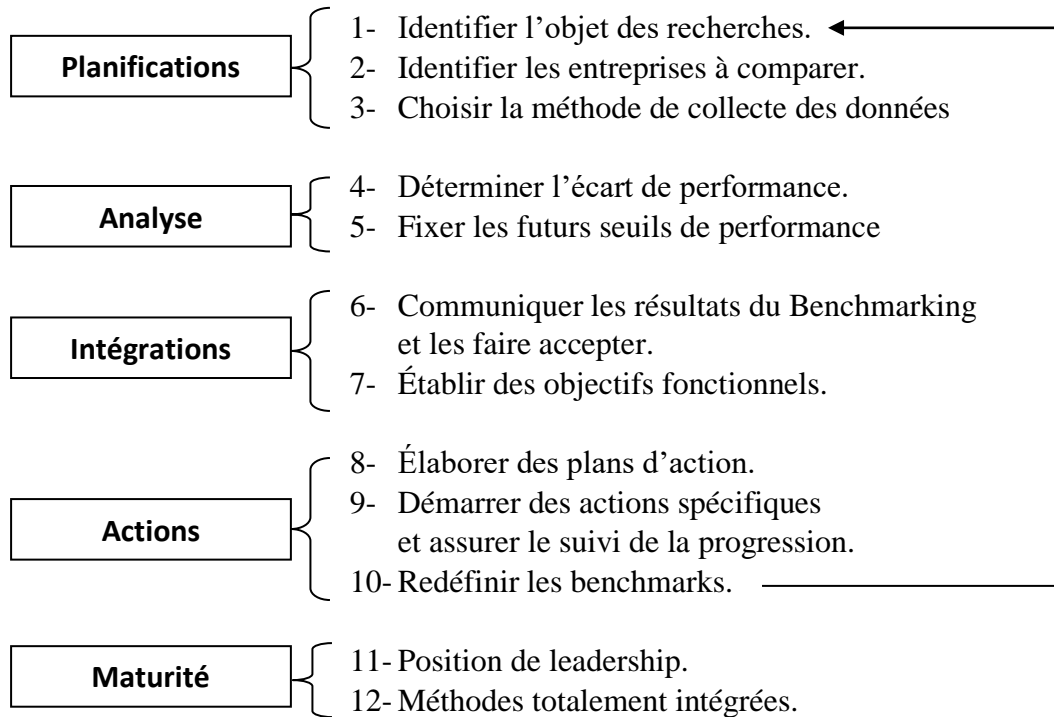
Il existe, nous l'avons vu, de nombreux modèles de Benchmarking. Tous ont toutefois en commun d'inclure des étapes semblables, les différences entre eux résultant généralement de la décomposition de certaines de ces étapes en sous-étapes et/ou de l'ordre d'exécution de ces étapes. Une manière simple de synthétiser ces modèles consiste à identifier et positionner les étapes de cette démarche par rapport aux cinq phases du cycle d'amélioration Plan-Do-Check-Act-Improve de Deming. 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 dont l'enchaînement est à itérer. ⁶⁹

⁶⁸ Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques », THESE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, septembre 2006, p.68.

⁶⁹ Vincent BRONET, op.cit, p. 61

Une démarche de 05 phases indispensables au succès de ce processus s'est distinguée d'après deux recherches récentes celle de R.C CAMP et de Gerald J.BALM. .

Figure N°06 : les différentes phases du processus de Benchmarking⁷⁰



1.1- La phase de planification :

Les recherches nécessitent d'être planifiées et organisées en suivant les trois étapes traditionnelles suivantes :

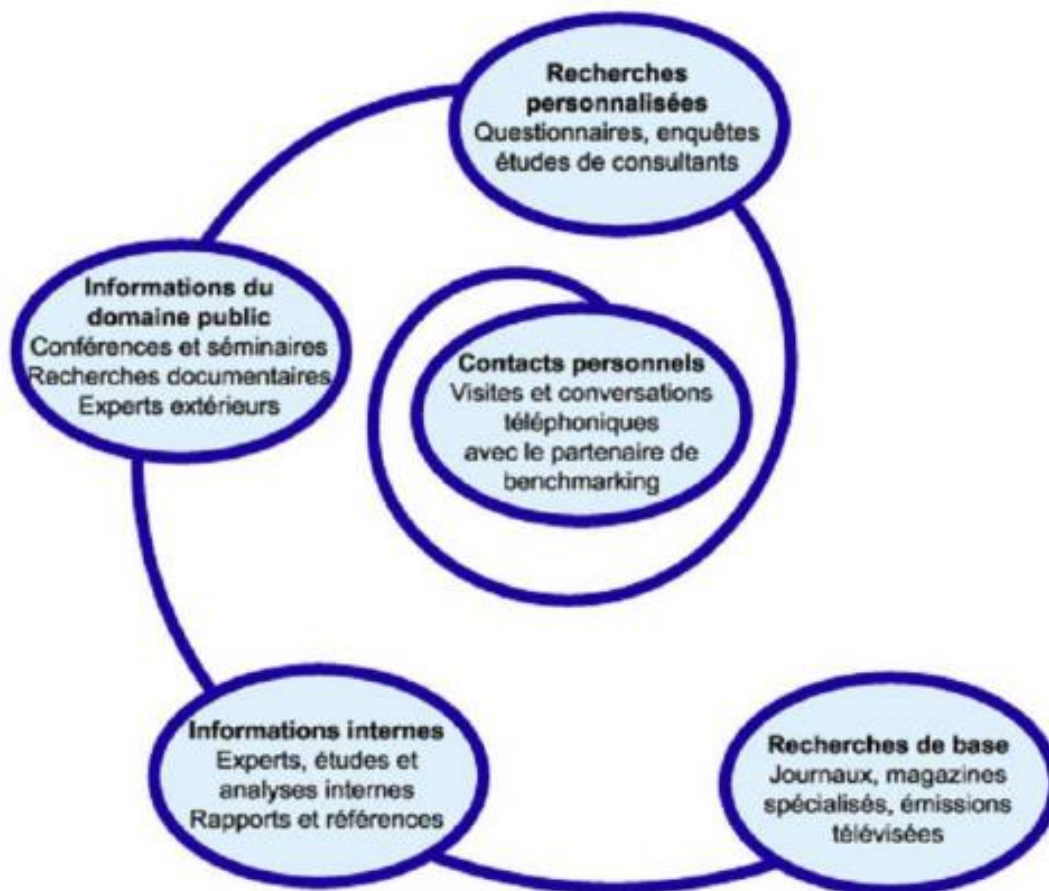
- L'identification de l'objet de Benchmarking . (Quoi)
- La sélection des partenaires qui vont servir du benchmark. (Qui)
- La sélection des méthodes à employer pour la collecte des données. (Comment)

⁷⁰ Source : Robert C. CAMP, op.cit, p. 32.

Cette phase se résume premièrement à identifier et reconnaître pour chaque fonction de l'organisme, ses outputs et les éléments qui seront comparés, ainsi que les meilleures organisations et entités auxquelles il serait possible de comparer ces fonctions ; les premières entités concernées sont généralement les concurrents directs, mais il peut s'agir d'autres entreprises leaders pour une fonction particulière et qui ne sont pas des concurrents directs, ainsi les échanges d'informations sont plus aisés et les résultats sont profitables à tous.

En deuxième lieu nous avons la collecte d'information qui n'est pas faite seulement par les contacts avec les partenaires, mais aussi par l'intermédiaire des associations spécialisées et professionnelles ou les publications ; les méthodes utilisées pour la collecte d'informations sont toutes celles disponibles, sous tous les formats, et surtout les voies alternatives. Le comportement du management peut aussi faciliter les collectes d'informations internes ; La recherche d'information dans le Benchmarking demande d'être créatif et alternatif. ⁷¹

Figure N°07 : hiérarchisation de la collecte des données ⁷²



⁷¹ Professeur chabanismain et prof bekkarmohamed Le Benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management par professeur revue scientifique de l'école des hautes études commerciales page 12)

⁷² Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, LE Benchmarking (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE EN PLACE, 2003 p17.

1.2- La phase d'analyse :

Cette phase réclame une connaissance irréprochable de ses propres méthodes, et une évaluation et estimation rigoureuse de ses forces et faiblesses ; les questions qui doivent être posées sont :

- Le partenaire est-il meilleur, si oui pourquoi et de combien ?
- Quelles méthodes utilise-t-il ou envisage-t-il d'utiliser ?
- Comment pourraient-elles être adaptées?

Les réponses aboutissent à une mesure de l'écart de performance, cet écart fournissant une base objective et neutre d'action : diminuer l'écart ou capitaliser et accumuler l'avantage acquis.

Les moyens utilisés pour comparer les données collectées sont en particulier des validations des professionnels de l'entreprise ; Des non validations apportent aussi des informations sur des ruptures de méthodes qui seraient trop fortes pour l'entreprise ; cette étape nécessite une compréhension claire du fonctionnement interne et des missions de l'organisation.

1.3- La phase d'intégration :

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les résultats de l'analyse pour la fixation d'objectifs opérationnels, cela demande une planification rigoureuse pour incorporer les nouvelles méthodes au fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer que les conclusions du Benchmarking sont répercutées dans tous les processus formels de planification. Nous pouvons distinguer deux étapes dans cette phase :

- Communiquer les résultats du Benchmarking et les faire accepter en apportant la preuve de la crédibilité et de l'exactitude des conclusions de l'enquête.
- Etablir les objectifs fonctionnels en collaboration avec le département concerné. ⁷³

1.4- La phase d'action :

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

Les principales tâches de cette étape sont :

- Former des plans d'action.
- Démarrer des opérations typiques et garantir le suivi de la progression et de l'amélioration.
- Modifier les benchmarks.

⁷³ Professeur chabanismain et prof bekkarmohamed Le Benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management par professeur revue scientifique de l'école des hautes études commerciales page 13.

Ce stade concerne l'analyse des données afin d'établir un plan d'action. Sans oublier qu'un processus de Benchmarking réclame une persévérance et un suivi continu et des résultats et conséquence de cette démarche d'amélioration, ainsi que des entreprises partenaires. Il faut également donner une attention et une concentration spécifique aux deux éléments ci-dessous :

- Le premier élément concerne les méthodes elle-même, il faut alors faire une analyse pour savoir si c'est faisable et réalisable et mettre en lumière, tous les obstacles à l'implantation, d'une méthode nouvelle.
- La seconde concerne les transactions effectuées par la faveur du processus concerné, il est adéquat de rappeler qu'elles pourront toutes être assurées par la nouvelle formule, et que les exceptions sont minimales.⁷⁴

1.5- La phase de maturité :

La maturité est obtenue quand le processus du Benchmarking devient un élément indispensable, continu et placé au processus de management. Il est donc adopté et pratiqué à tous les degrés de l'organisation, et pas uniquement par des professionnels. Ces derniers sont nécessaires pour des enquêtes sur les approches les plus productives et créatrices, mais le Benchmarking n'atteint certainement pas son objectif que lorsque toute l'organisation est à l'inspection de meilleures pratiques extérieures à s'attribuer.

En conclusion le Benchmarking est un processus qui doit être géré comme un projet. Un projet qui comprend 05 phases et qui ne consiste pas seulement à la rédaction d'un rapport mais en tous les éléments qui interviennent dans la mise en application des résultats en cette enquête c'est à dire les 05 phases.

2- LES ETAPES D'UNE DEMARCHE DE Benchmarking .

Les 04 phases principales (la planification, l'analyse, l'intégration et l'action) se déclinent en 10 étapes essentielles comme suit :

2.1- Phase 01 : la planification comporte les étapes suivantes :

a- l'Identification de l'objet des recherches :

- Identifier les produits ou les problèmes qui nécessitent une opération de Benchmarking . Cette reconnaissance peut se faire de plusieurs façons : à partir de la mission principale de l'entreprise, d'un secteur ou d'une fonction, on estime les produits, les services que les clients sont en droit de souhaiter ou bien on dispose la liste des dysfonctionnements présents ou prévisibles.

⁷⁴ Robert C. CAMP, op.cit, p. 151

b- L'Identification les indicateurs de mesure et les entreprises à comparer :

- Exploiter dans un premier temps toutes les informations disponibles dans le domaine public afin d'identifier les indicateurs quantitatifs et qualitatifs et les entreprises à évaluer.
- Sélectionner dans un second temps les entreprises dont les méthodes surpassent les autres.

c- Le choix la méthode de collecte des données.

Le choix de la méthode de collecte des données est fonction de plusieurs critères et caractéristiques : la qualité et la quantité des données, leur coût d'obtention, le temps nécessaire à leur recherche et l'assistance éventuelle des professionnels. Les procédés retenus vont ambitionner à profiter tout d'abord des sources d'informations internes puis les sources externes.

- Analyse de produits de la concurrence,
- Exploitation des publications et études internes,
- Interview des experts internes,
- Consultation de base de données documentaire,
- Exploitation des revues et publications professionnelles (bibliothèques, centres de documentation, annonces publicitaires, magazines économiques, séminaires, conférences, sources universitaires),
- Visites d'associations professionnelles,
- Consultation de dossiers de devoirs de conseillers.
- Appel à des chercheurs, expérimentés dans certains domaines (systèmes informatiques, logiciels, ...),
- Contacts personnels chez les concurrents...

Dans le choix de la méthode de collecte des données, il est recommandé de procéder par étapes de difficulté croissante.

2.2- La phase 02 : l'analyse et elle comporte les étapes suivantes :**a- la Détermination de l'écart de performance**

- Comparer les données obtenues aux données internes pour dégager un écart de performance, positif ou négatif. L'analyse comparative de l'écart doit conduire à étudier les différences de méthodes et de leurs influences sur le plan qualitatif et quantitatif.

b- la Fixation des futurs seuils de performance

- Projeter l'évolution des écarts de performance définis et fixer les objectifs à atteindre pour les combler et arriver à des résultats compétitifs (établir des buts peu riches et expliquer en termes opérationnels pour l'organisme, ce qui a été aperçu à l'extérieur).
- La définition des objectifs doit indiquer les méthodes retenues. En plus, une description détaillée de ces pratiques participe à une meilleure cohésion des acteurs du changement.

2.3- La phase 03 : l'intégration comporte les étapes suivantes :**a- Faire connaître les résultats du Benchmarking et les faire autoriser**

- Battre les hésitations au changement et "vendre" les nouvelles pratiques à ceux qui devront les utiliser.
- Préciser la cible et ses nécessités puis choisir les méthodes de communication adaptées et enfin organiser la présentation des résultats pour la meilleure compréhension possible.

- Cette étape doit permettre de pousser les acteurs à entreprendre en matière de recherche du changement.

b- L'élaboration des objectifs fonctionnels

- Réaliser une liste des objectifs déjà existants dans l'organisme.
- Réévaluer ces but et objectifs comparés aux résultats de l'étude de Benchmarking
- Rectifier les objectifs (confirmation, modification de l'ordre de priorité, fixation de nouveaux objectifs.

2.4- La phase 04 : l'action comporte les étapes suivantes :

a- L'élaboration des plans d'actions

Opérer la distinction entre les méthodes et les moyens de faciliter leur mise en œuvre. Ils doivent être intégrés dans le processus de planification.

Le plan d'actions est établi en répondant aux questions : Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ?

Lors de cette étape, il est nécessaire non seulement de définir les tâches, les ressources, le calendrier de mise en place mais aussi les différentes responsabilités, les résultats escomptés et de spécifier les moyens de contrôle qui seront mis en place

b- Le démarrage des actions spécifiques et contrôler la progression

La mise en œuvre de nouvelles méthodes s'effectue par les voies hiérarchiques ou par le biais d'une équipe projet spécialement constituée. Elle peut aussi être confiée à des cercles de qualité ou à des responsables désignés. Le suivi doit être régulier et à un rythme adapté aux objectifs fixés.

Enfin on doit mettre en place un processus de contrôle afin de s'assurer que les résultats du Benchmarking sont bien mis en place ; vérifier si toutes les étapes ont bien été suivies ou si d'autres approches de remplacement ont été envisagées. Il faut également vérifier si l'entreprise a gagné en efficacité et expertise.

c- Le Réajustement les benchmarks

Une procédure de réajustement doit être prévue pour adapter les références fixées à l'évolution de l'environnement. L'évaluation peut être faite à partir d'un questionnaire permettant de recenser les manques dans les informations mais aussi les différentes attitudes dans l'entreprise vis à vis du Benchmarking .⁷⁵

⁷⁵ Deppealain. cours d'économie et de gestion master 2 spécialité management des organisations de la neteconomie séquence 04 p53,54,55,56

3- GUIDE DE CONTROLE DE LA MISE EN ŒUVRE DU BENCHMARKING

Après avoir terminé d'élaborer notre démarche de Benchmarking nous pouvons procéder au contrôle de la mise en œuvre de cette dernière en répondant aux questions suivantes :

P L A N I F I C A T I O N	<p>Etape 01 : identifier l'objet des recherches.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sujet choisi est-il essentiel pour le fonctionnement du secteur choisi ? - Le sujet et le but de l'étude du Benchmarking ont-ils été examinés avec l'encadrement du secteur concerné et les clients ? <p>Etape 02 : identifier les entreprises à comparer.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs permettent ils l'évaluation en termes de couts, de temps, de qualité ? - Les entreprises sélectionnées sont-elles les meilleures dans le cadre considéré ? - A-t-on envisagé les différents types de Benchmarking pour cette sélection ? <p>Etape 03 : choisir une méthode de collecte de données.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A-t-on préparé un questionnaire avant de commencer la collecte ? - les questions ont-elles été pré-testées aupres de la fonction interne ? - A-t-on pensé aux sources internes pour la recherche d'informations ? - A-t-on envisagé de rechercher des informations à la source, en particulier par des visites de l'entreprise ? - les différentes méthodes de collecte ont-elles été passées en revue avant le lancement des enquêtes ? 	Oui	Non
A N A L Y S E	<p>Etape 04 : déterminer l'écart de performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Benchmarking a-t-il permis de repérer des différences de méthodes ? - Les méthodes ont-elles révélé les raisons de différences observées ? <ul style="list-style-type: none"> - Un écart a-t-il été constaté ? positif ? négatif ? <p>Etape 05 : fixer les futurs seuils de performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La projection de l'écart a-t-elle pris en compte la connaissance des tendances pour les leaders de la profession ? - l'écart a-t-il été traduit en termes d'actions stratégiques et tactiques nécessaires pour le combler ? 		
I N T E G R E R	<p>Etape 06 : communiquer les résultats et les faire accepter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - les résultats ont-ils fait l'objet d'une communication interne ? - Toutes les méthodes pour entrainer l'adhésion ont-elles été envisagées ? <ul style="list-style-type: none"> - les acteurs ont-ils fait preuve de coopération ? <p>Etape 07 : établir les objectifs fonctionnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs antérieurs ont-ils été revus pour tenir compte des résultats du Benchmarking ? - A-t-on analysé en quoi les méthodes retenues par le Benchmarking contribuent au succès de meilleures ? 		
A C T I O N	<p>Etape 08 : élaborer des plans d'actions.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les plans d'action montrent-ils clairement comment combler l'écart ? <ul style="list-style-type: none"> - Les plans ont-ils été soumis à une analyse de faisabilité ? <p>Etape 09 : démarrer des actions spécifiques/contrôler la progression.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le plan d'action a-t-il été mis en œuvre ? - Les références fixées par le Benchmarking ont-elles été intégrées au 		

	processus de management et au processus financier ? - A-t-on mis en place un processus de contrôle ? Etape10 : reajuster les benchmarks. - Existe-il un plan d'ajustement ? - LeBenchmarking est –il institutionnel ? - A-t-on atteint une position de leadership ?		
Tableau N°17 : guide de contrôle de la mise en œuvre du Benchmarking. ⁷⁶			

4- LES SOURCES D'INFORMATIONS POUR ETRE PLUS EFFICACE.

Pour réussir une démarche de Benchmarking , il faut en premier lieu avoir le maximum de d'informations nécessaires pour l'élaboration de cette dernière. Voici quelques pistes sûres pour s'aider à en trouver.

- a- En interne :** c'est la situation la plus favorable et facile à l'échange d'informations. Il suffit de mobiliser tous les participants à l'étude de Benchmarking à l'intérêt de partage. Les sources seront très variées allant de la bibliothèque interne jusqu'à l'intranet.
- b- En externe :** plusieurs sources d'informations sont disponibles à l'extérieur.
- c- Les clubs :** le principe est assez simple, il s'agit simplement de créer une communauté ou un groupe d'entreprises qui veulent toutes partager des informations variées.
- d- La presse, les livres...** :ici on rejoint le milieu de l'analyse concurrentielle et la veille technologique. Toutes les sources d'informations suivantes sont bonnes à prendre que ce soit les revues généralistes, spécialisées et bien sur les salons ou expositions.
- e- Internet :** c'est une source inépuisable d'informations, seulement il n'est pas toujours évident de trouver l'information désirée dès le premier coup.⁷⁷

⁷⁶ Deppealain. Cours d'économie et de gestion master 2 spécialité management des organisations de la netéconomie séquence 04 p57

⁷⁷ Olivier vaisman le Benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel version1.0 page 15.

SECTION 03 : FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES, AVANTAGES ET LIMITES.

1- FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES.

Robert. C. CAMP, donne une liste très importante de facteurs critiques de succès dans son ouvrage, un des facteurs essentiels de la réussite d'un processus de Benchmarking , c'est la mobilisation de l'encadrement. ⁷⁸

La participation à l'encadrement doit accroître l'efficacité en élaborant des plans d'analyse comparative et en sélectionnant les méthodes à utiliser pour l'enquête , il doit également faciliter l'accès aux diverses sources et ressources requises.

Par conséquent la direction doit non seulement comprendre le plan de référence et ses résultats potentiels , mais aussi aider à éliminer les obstacles qui ne manqueront pas de surgir .

Selon Robert C.CAMP, Les facteurs de succès s'une opération de Benchmarking sont :

- 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. ⁷⁹

Dans son ouvrage, François Jakobiak préfère traiter la liste ci-dessus de Robert C.Camp en la décomposant en deux sous-groupes distinctes conduisant à :

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

⁷⁸ Robert C.CAMP, op.cit, p 42

⁷⁹ Idem P 44.

2- FACTEURS CRITIQUES :

- 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. ⁸⁰

3- ACTION OU ATTITUDES DE BASE :

- 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. ⁸¹

Il est nécessaire et utile pour chaque entreprise qui commence à faire du Benchmarking de connaître les freins et les pièges les plus courants car ceux-ci peuvent être très fatals à l'effort du Benchmarking .

pour cela 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. ⁸²

4- LES AVANTAGES DU BENCHMARKING .

Le Benchmarking est considéré par quelques entreprises pionnières comme un outil stratégique et tactique incontournable et obligatoire 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.

⁸⁰ François JAKOBIAK, op.cit, p 246

⁷¹ François JAKOBIAK, op.cit, p 247

⁸² Philippe DETRIE, op.cit, p 401

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 :

- 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.⁸³

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.

5- Les limites du Benhmarking.

- 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.

⁸³ Fabien LEPOIVRE, op.cit, p.18

- 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. ⁸⁴

Toutefois, quelque soient les limites présentées par la démarche, le Benchmarking reste toujours un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître sa performance et son degré de compétitivité ; le Benchmarking permet de réaliser effectivement des sauts de performance , en particulier de productivité et de compétitivité, son impact et effet sur l'amélioration des performances de l'entreprise ont été confirmés dans plusieurs recherches théoriques et empiriques . Donc une décision d'entreprendre une démarche d'amélioration dans une organisation passe en premier lieu par l'application du Benchmarking interne, ce dernier dont nous avons détaillé les étapes, les objectifs, l'utilité, les limites, ainsi que l'impact sur l'amélioration de la performance des entreprises, nécessite une maîtrise des procédures adoptées au sein de l'organisation, et une connaissance parfaite des objectifs de performances visé par l'organisation et dont l'objectif essentiel est d'améliorer l'efficacité. ⁸⁵

Durant ce chapitre, nous avons montré principalement la démarche de Benchmarking dans sa forme actuelle qui a pour objectif l'amélioration de la performance d'une entreprise. Nous avons étudié les différents modèles qui permettent de structurer cette démarche selon les différents auteurs, nous avons ensuite listé les 05 phases composants ce processus et leurs étapes en détails et le guide de contrôle de la mise en œuvre de ce dernier, nous avons lister les outils existants permettant d'accompagner l'entreprise dans la réalisation de ces phases. Et nous avons terminé par aborder les facteurs clés de succès les avantages et limites du Benchmarking .

⁸⁴ Fabien LEPOIVRE, op.cit, p.19

⁸⁵ Revue Ehecpage 16

CHAPITRE III

LE ROLE DU BENCHMARKING DANS L'INSTALLATION D'UNE FERME ETRANGERE EN ALGERIE ET SON IMPACT SUR LES VENTES

CHAPITRE III :

LE ROLE DU BENCHMARKING DANS L'INSTALLATION D'UNE FERME ETRANGERE EN ALGERIE ET SON IMPACT SUR LES VENTES

Ce chapitre sera composé de trois sections, la première section portera sur les principaux concepts de la franchise, ses définitions, ses éléments fondamentaux, sa diversité et les contrats voisins de celle-ci, nous allons finalement aborder le positionnement de la franchise en Algérie et la rentabilité de celle-ci.

La deuxième section comportera généralement des présentations ; la présentation de l'organisme d'accueil, son historique, sa structure, son chiffre d'affaire, ses forces et la présentation du groupe CALZEDONIA qui comporte la marque CALZEDONIA qui fera l'objet de notre étude. Nous allons également présenter la marque CALZEDONIA avec le groupe AZADEA et l'étude des frais généraux que fait l'entreprise pour décider si celle-ci vaut le coup d'être installée en Algérie par AZADEA ou elle n'est pas rentable.

Notre étude de cas sera réalisée dans la troisième section, où une analyse SWOT sera effectuée ainsi qu'une démarche de benchmarking. Nous allons par la suite interpréter les résultats de notre enquête et en conséquence confirmer ou nier une des hypothèses de l'étude.

L'objectif est donc, est d'expliquer l'installation d'une entreprise par le biais de la franchise, dont les sections seront présentées ci-dessous comme suit :

SECTION 01 : REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA FRANCHISE.

Malgré son développement récent, la franchise n'est pas une nouvelle pratique. Ses origines remontent au moyen âge, à ce temps-là, la franchise représentait la concession d'une permission concédée par les seigneurs à des corps de métier ou personnes, leur abandonnant ainsi une partie des droits qu'ils avaient sur eux en échange d'une redevance ou de la fourniture de services.

Appelée *Franchising*, cette dernière apparaît comme anglicisme, elle trouve son origine étymologique, néanmoins, cette pratique est née simultanément aux Etats-Unis et en France après la seconde guerre mondiale.

Aujourd'hui, la franchise est perçue comme une alternative intéressante à l'investissement direct. Pour une entreprise (le franchiseur), cette option consiste à faire confier son expérience, ses connaissances et son savoir-faire et son droit d'usage, à des partenaires (locaux ou étrangers appelés franchisés) qui se chargent de les réitérer. En conséquence, cette méthode de développement économique et financière est basée principalement sur la production d'un produit et structurée essentiellement sur la commercialisation d'un service, ces derniers sont destinés à une consommation finale. Ce pendant, la franchise occupe également un rôle très important dans la création des petites et moyennes entreprises, car cette pratique

offre de nombreux avantages non seulement pour les activités de distribution, de production mais aussi de service.

La franchise a été adoptée et a fait ses preuves dans plusieurs pays du monde dont : la France, les États-Unis, le Danemark...etc.

1. DEFINITION DE LA FRANCHISE :

La franchise désigne une partie des tactiques de développement et de croissance d'une entreprise. Elle est représentée par un accord de : collaboration commerciale, économique et humain, qui est établi dans un contrat ; et qui concerne surtout les secteurs et les activités de commerce et des services ; mais qui peut être aussi développé dans d'autres secteurs d'activité, tels que la production, l'artisanat ...etc. La franchise désigne l'une des formes hybrides d'accès aux marchés étrangers, et de nos jours elle se fait de plus en plus visible et ostensible dans le monde entier.

Cependant, il existe une multitude de définitions et d'explications de la franchise étant donné que son contrat présente quelques particularités au regard des divers contrats de distribution existants :

D'après **Leloup (2000)**, « *le contrat de franchise est catégorisé parmi les contrats d'affiliation, convenus comme tous agréments par lesquels un commerçant, personne physique ou morale dite admise, est accolée à une centrale d'achat par des obligations mutuelles portant sur un service d'aide à l'administration et la direction de l'entreprise affiliée* »⁸⁶

D'après **Béthencourt (2001)**, il existe diverses explications de la franchise. Elle est prise en compte comme étant « *un contrat* », « *un réseau* », « *une méthode de distribution* », « *une stratégie de développement économique et financier* ». ⁸⁷

D'après **le Tourneau (2003)**, « *le franchisage est assurément une méthode et une manière d'action harmonisée entre les sociétés, il réalise une manière d'incorporation partielle dans une unité économique celle du centre d'intérêt du franchiseur, ayant fabriqué et organisé une structure dans une spécialité particulière* ». ⁸⁸

D'après **Vaughn (1974)**, la franchise est « *une forme de démarrage de mise en marché ou d'attribution dans laquelle une société mère donne à une personne ou à une petite entreprise la légitimité t de faire des affaires d'une façon déterminée et précise (par la société mère) dans un secteur limité, pour une durée de temps donnée* ». ⁸⁹

⁸⁶ Leloup Jean-Marie « la franchise droit et pratique » 3^{ème} édition Delmas, 2000, p 15

⁸⁷ Benthencourt Marjorie, « entreprendre en franchise », dunod paris, 2001, p 7et 10.

⁸⁸ Le Tourneau Philippe, « les contrats de franchisage », litec 2^{ème} édition du juris-classeur, juin 2003. P 22

⁸⁹ Vaughn Charles (1974), cité dans Seroude Charles et Censier André, (1979) « le franchising en Europe et en Amérique du nord », revue Française de gestion, N° 22, pages 42-52.

D'après *Aliouche et Bonet Fernandez (2017)*, la franchise est un modèle commercial vigoureux qui élabore et développe des petites et moyennes sociétés. De plus, il fait naître des fonctions, du travail, des emplois et de la richesse à grande échelle.⁹⁰

D'après le président et directeur général de l'International Franchise Association (IFA), *Steve Caldeira*, la franchise est un moteur de développement et de croissance économique. Selon lui, les petites sociétés franchisées s'agrandissent et se développent plus rapidement, créent plus d'emplois et engendrent une progression des ventes supérieure à celle des autres compagnies.⁹¹

Le contrat de la franchise ne jouit toujours pas d'une réglementation spécifique. Cependant, différents textes de loi, des codes déontologiques ainsi que des associations et des fédérations de la franchise ont tenté de le déterminer :

Le Code de Déontologie Européen de la franchise, établi par la Fédération Française de la Franchise, explique la franchise comme étant : « Une méthode de marchandisage de produits et/ou de services et/ou de technologie, fondé sur une coopération exigüe et continuelle entre des compagnies juridiquement et financièrement différentes et autonomes, dans lequel le franchiseur donne à ses franchisés la légitimité, et impose l'obligation de tirer profit d'une entreprise en adéquation avec la notion du franchiseur. Le droit ainsi concédé permet et oblige le franchisé, en contrepartie d'une contribution financière directe ou indirecte, à exploiter l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou services, le savoir-faire et autres droits de propriété intellectuelle, porté par l'attribution continue d'assistance commerciale et/ou technique, dans la limite et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, arrangé entre les parties à cet effet ». ⁹²

Définition de la franchise par *l'Association Internationale de franchise (IFA)*, « La franchise est simplement une méthode pour développer une entreprise et distribuer des biens et des services par le biais d'une relation de licence. En matière de franchisage, les franchiseurs (une personne ou une entreprise qui concède la licence à un tiers pour la gestion d'une entreprise sous leur marque) ne spécifient pas seulement de d'offrir les produits et services qui seront proposés par les franchisés, mais également de leur fournir un système d'exploitation, une marque et un support, etc. ». ⁹³

⁹⁰ Aliouche E Hachemi et Bonet Fernandez Dominique. "Social Entrepreneurship and Franchising: A Panacea for Emerging Countries? The Case of Algeria". *Management and Governance of Networks: Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances*. 2017, pages 75-90.

⁹¹ Caldeira Steve, "Franchise Businesses Continue to Grow Faster than Rest of US Economy". International Franchise Association (IFA), 20 Janvier 2016. <http://www.franchise.org/franchise-businesses-continue-to-grow-faster-than-rest-of-us-economy>. Consulté le 09/12/2017.

⁹² Fédération française de la franchise, Code de déontologie européen de la franchise, <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/206/318.html>. Consulté le 14/04/2022

⁹³ International Franchise Association (IFA), "What Is A Franchise", 2018. <https://www.franchise.org/what-isa-franchise>. Consulté le 14/04/2022.

Selon les précédentes définitions, on peut constater que cette pratique n'est qu'un contrat par lequel le franchiseur accorde à un franchisé le droit réitérer un gain et un bénéfice commercial, qu'il a expérimenté par la communication et la transmission d'un savoir-faire et de certains signes distinctifs moyennant le versement d'une contrepartie financière.

2. COMPOSANTES DE LA FRANCHISE :

2.1- Les acteurs du système de franchise :

Le système de franchise ne se compose pas uniquement de deux acteurs (franchiseurs et franchisés), en réalité il compte *cinq acteurs* cité ci-dessous :

a- Le franchiseur :

Selon *Hermel et Romagni (1992)*, « *le franchiseur et la pierre angulaire de la franchise, il met au point son (package), le teste, le propose aux franchisés et gère l'intégralité de la chaine ainsi faite ; c'est également un entrepreneur autonome, chef d'entreprise ayant envie de lancer une activité ou d'étendre le développement ; il est possible qu'il soit industriel, producteur, commerçant ou prestataire de service »*⁹⁴

En conséquence, le franchiseur peut être une entreprise commerciale ou industrielle ou prestataire de services qui offre aux franchisés un brevet de production, un savoir-faire particulier pour la prestation de service et une connaissance des méthodes de commercialisation spécifique à son entreprise.

b- Le franchisé :

Selon *Hermel, Romagni (1992)*, « *le franchisé est un entrepreneur indépendant, personne physique ou morale, sélectionné par un franchiseur. Il dispose d'un capital, et recherche une entreprise dynamique pour investir »*⁹⁵

De ce fait, le franchisé est un entrepreneur (Chef d'entreprise) souhaitant partir sur des bases sûres donc il fait le choix de reprendre un concept déjà existant et qui a fait ses preuves auparavant auprès des clients tout en respectant : *l'enseigne et/ou la marque, les méthodes commerciales et techniques, le savoir-faire ...etc.* en contrepartie d'un apport financier direct ou indirect.

⁹⁴ Hermel Laurent, Romagni Patrick, « La Franchise De Service », economica 1992, page 15

⁹⁵ Idem P 15.

a- Le réseau de franchise :

Selon *Allam (2008)*, le réseau de franchise est « un réseau d'enseigne qui regroupe des points de ventes, dans un espace marchand, agissant de façon homogène au plus proche des attentes du client final. La communication directe avec le client est alors captée par le vendeur. Ces canalisations d'enseignes rassemblent au moins deux avantages compétitifs, auparavant éparpillés : mise en commun de certains frais dans le but de profiter des effets de taille (principe d'économies d'échelle) et valorisation de la relation d'imminence avec les clients ».⁹⁶

Selon *Cliquet (2002)*, il existe une grande pluralité de mécanismes organisationnels et institutionnels pour piloter les réseaux de franchises, mais aussi les coopératives de commerçants, les concessionnaires ou encore les groupements de détaillants.⁹⁷

b- Le consommateur :

Le consommateur est un individu qui s'offre des produits et des services proposés par la franchise, c'est l'acteur principal dans la chaîne de la franchise, ses habitudes de consommation changent selon son environnement, sa culture et sa situation géographiques ce qui fait de lui l'acteur le plus difficile à cerner et donc la plus grande obsession du franchiseur et de ses franchisés. Donc ces deux derniers sont obligés de s'adapter chaque fois pour satisfaire ses besoins.

c- Les banques et les institutions financières :

Pendant la création d'une entreprise en franchise, ces institutions jouent un rôle très important cependant cette dernière demande des moyens financiers importants, apport personnel, aide financières des proches, emprunt bancaire.etc.

2.2- Les éléments fondamentaux de la franchise :

Un contrat de franchise doit aborder et détailler au minimum les trois éléments fondamentaux suivants :

- La mise à disposition des signes distinctifs.
- La mise à disposition d'un savoir-faire.
- La fourniture d'une assistance commerciale ou technique.

⁹⁶ Allam Délila. « Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises ». Management Avenir, INSEEC/Management Prospective Edition 2008, pages 137-15.

⁹⁷ Cliquet Gérard, « Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications

pour le marketing des réseaux de points de vente», Recherche et Applications en Marketing 17, N°1,2002, pages 57-73.

a- La mise à disposition des signes distinctifs :

En franchise il existe plusieurs signes distinctifs parmi lesquels : la marque, le logo, l'enseigne, et le nom commercial. Ils changent selon le cas, et le franchiseur peut être propriétaire ou non de ces derniers.

La marque, support privilégié de l'image de marque par la relation qu'elle établit entre le produit choisi et l'identité du fournisseur, symbolise donc la confiance du client potentiel. Elle crée une différenciation du produit ou du service vendu sous la marque. Elle constitue, et avec elle tous les autres signes de ralliement de la clientèle, un avantage concurrentiel. Ceci dit il suffit à une marque connue d'ouvrir un nouveau point de vente pour que celui-ci draine immédiatement une clientèle.⁹⁸

Selon **Kahn (2009)**, « *La marque joue, en matière de franchise, un rôle essentiel et fondamental. Si elle ne satisfait pas les contraintes nécessaires pour être couverte, l'élaboration d'un réseau de franchise est impossible. La marque étant un bien élément immatériel, le droit dont bénéficie son propriétaire à sa contrepartie est commercialisable. Il lui est envisageable de la donner, d'en concéder l'exploitation, etc. Le franchisé se voit attribué par le franchiseur la légitimité d'exploiter la marque, uniquement pour l'activité et la tâche déterminé dans le contrat, dans la mesure où le franchiseur en demeure propriétaire. En tant que propriétaire de la marque d'une part et de tête de réseau d'autre part, il est essentiel que le franchiseur en reste totalement maître et instructeur. Il n'est pas envisageable, en la matière, d'aventurer la création et l'élaboration d'initiatives reculées de la part des distributeurs, collaborant à changer les caractéristiques de la marque et, parallèlement, à provoquer une perte des clients au désavantage de l'ensemble du réseau* ». ⁹⁹

b- La mise à disposition d'un savoir-faire :

Selon **Vigny (1990)** : le savoir-faire désigne l'ensemble des techniques mises au point par le franchiseur, et qui doivent permettre au franchisé de faire fonctionner son entreprise de manière satisfaisante, même s'il n'a pas d'expérience préalable dans le domaine concerné, et dans des conditions strictement identiques à celles des autres franchisés du même réseau. La nature de ces techniques dépend de l'objet des franchises, dans les franchises industrielles, il s'agit de techniques de fabrication et, éventuellement, de commercialisation ; dans les franchises de vente de produits, il s'agit de technique de gestion, techniques de promotion de ventes...etc.¹⁰⁰

⁹⁸ Leloup Jean-Marie, « La franchise droit et pratique », 3^{ème} édition Delmas 2000, N°331, page 47.

⁹⁹ KAHN Michel, « Franchise et partenariat », Dunod 5^{ème} édition, 2009, p 12.

¹⁰⁰ Vigny Jacques, «La distribution : structures et techniques », 2^{ème} édition sirey, 1990, n° 51, p 31

D'après *Mainguy (2004)*, le savoir-faire peut-être défini comme un ensemble d'informations dont dispose une personne, pour la connaissance desquelles une autre personne est prête à verser une somme d'argent, un ensemble d'informations et connaissances commerciales, techniques, financières, qui ne sont pas immédiatement accessibles. Il peut porter sur n'importe quel élément : la présentation des produits, la méthode de vente ... etc. Trois conditions sont exigées pour que ce savoir-faire puisse véritablement être considéré comme tel, par le droit communautaire de la concurrence :

Le savoir-faire doit être secret, il ne doit pas être facilement accessible, même si cela s'agissait de la combinaison d'éléments par eux même très connus.

Le savoir-faire se doit d'être substantiel. Ceci dit, les informations qui le composent doivent être originales et indispensables pour le franchisé.

Le savoir-faire doit être identifié. En ce sens il doit faire l'objet d'une description particulière et précise.¹⁰¹

c- La fourniture d'une assistance commerciale ou technique.

L'assistance commerciale ou technique doit être approvisionnée au préalable pendant le commencement de l'accord en tant qu'une aide initiale, ensuite pendant l'élaboration du contrat en tant qu'aide permanente. Elle peut être sous diverses formes telles qu'une aide à la recherche d'un local avant la signature du contrat, visite régulière d'un animateur, réalisation de l'étude de marché, construction du compte de résultat prévisionnel, etc. elle a pour but la facilitation de la compréhension, l'assimilation et la reproduction du savoir-faire.

La Commission des communautés européennes a rendu cette aide technique et/ou commerciale obligée. En effet, la réglementation d'exonération catégorielle du 30 novembre 1988 dispose que le contrat de franchise comporte essentiellement « la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord »¹⁰²

En plus des engagements impératifs liés aux trois éléments fondamentaux précédents discutés, le franchiseur et le franchisé peuvent également être amenés à s'engager dans le cadre d'un contrat de franchise sur des contraintes contractuelles spécifiques.

¹⁰¹ Mainguy Daniel, « Contrats spéciaux », 4^{ème} édition Dalloz, 2004, n°251, p 245.

¹⁰² Kahn Michel, « Franchise et partenariat », Dunod 5^{ème} édition, 2009, page 18.

d- Les apports du franchiseur :

L'exclusivité sur un territoire donné : au sens habituel, l'exclusivité porte sur l'enseigne et sur les produits et/ou les services que les franchisés reçoivent exclusivement du franchiseur sur un territoire donné. Cependant, Il arrive parfois que le franchiseur accorde l'exclusivité sur un territoire étendu à un maitre-franchisé (master franchise) lequel partagera ensuite le territoire entre un certain nombre de sous franchisés. Cette solution est souvent utilisée par des franchiseurs qui souhaitent s'installer dans un pays étranger et qui, faute d'une parfaite connaissance du marché local, ont intérêt à collaborer avec un maitre-franchisé originaire du pays.¹⁰³

e- Les engagements des franchisés :

Le franchisé se doit de mettre en place la politique définie par le franchiseur. Cet engagement porte sur quatre points.

L'approvisionnement exclusif auprès du franchiseur : dans la franchise de distribution, le franchisé s'engage généralement à s'approvisionner totalement ou en partie auprès du franchiseur, ou auprès d'un fournisseur sélectionné par ce dernier. Toutefois, le franchiseur ne peut, en aucun cas, obliger le franchisé à lui acheter toute la gamme proposée.

Le paiement de la redevance : en contre partie des apports accordés par le franchiseur, le franchisé se doit de payer un droit d'entrée ou une redevance initiale. Cette dernière est payée pour pouvoir accéder aux apports accordés par le franchiseur. Ensuite, pendant toute la période du contrat, le franchisé doit s'acquitter une redevance périodique attestée par le franchiseur.

La non-concurrence : cela signifie que le franchisé ne doit pas vendre des produits concurrents ou complémentaires dans l'établissement franchisé, sauf en cas d'exception (avec l'accord du franchiseur) Le franchisé ne doit pas non plus exercer une activité qui peut concurrencer le franchiseur et les autres établissements du même réseau, et cela que ce soit dans la zone d'exclusivité accordée ou en dehors.

Afin d'assurer l'uniformité de l'image de l'enseigne et faciliter la réussite de ses partenaires, le franchiseur, par sa visite régulière dans les établissements franchisés, veille à faire respecter les normes relatives : aux apports matériels de l'image (contenu des messages publicitaires, budget publicitaire, enseignes, aménagement du point de vente) et à la gestion des entreprises (gamme de produits à vendre, stock à détenir, services à rendre à la clientèle, politique de prix à respecter). Le franchisé promet de bien respecter et honorer ces normes définies dans le contrat.¹⁰⁴

¹⁰³ Vigny jaques, « la distribution : structures et techniques », 2^{ème} édition Sirey, 1990, page30, n° 50.

¹⁰⁴ Vigny jaques, « La distribution : structures et techniques », 2^{ème} édition Sirey, 1990, n° 55, p32.

3. Diversité de la franchise selon le nombre de partenaires dans l'opération de franchise :

On retrouve en plus des formes déjà citées, d'autres variétés de franchises telles que :

3.1- La franchise publique :

Selon Le Tourneau (1994), la franchise qui a permis la décentralisation et la mobilisation des énergies des agents économique, a fait ses preuves en droit privé. Ainsi, l'idée est d'étendre la franchise au secteur public, afin de permettre à l'Etat de conserver un contrôle dans certains domaines importants de l'activité économique du pays, tout en échappant aux lourdeurs de la fonction publique et de la bureaucratie, comme aux dangers de l'influence politique. De ce fait, un maître franchisé privé contracterait avec la puissance publique, dont il serait le concessionnaire (au sens du droit public) pour un service public. Ensuite il créerait sous sa responsabilité, un réseau de franchisé. En contrepartie, il reçoit une rémunération, un pourcentage à définir pour chaque domaine. Ceci dit, il est question d'une privatisation quelque peu réduite, dans la mesure où l'Etat- franchiseur conserverait un large droit de regard et de contrôle sur les activités en cause.

3.2- La poly-franchise :

Certains franchiseurs créent une série de réseaux de franchisages différents, dominés par une société holding ; tel l'exemple du groupe France-Chauffage, qui possède de la sorte dix réseaux nationaux, distinct mais complémentaires. De même, on peut considérer une poly-franchise, quand un franchisé a l'autorisation d'exploiter parallèlement, plusieurs magasins franchisés appartenant à des secteurs ou à des enseignes différentes.¹⁰⁵

3.3- la franchise croisée :

Par cette forme, le franchiseur devient franchisé d'une autre chaîne, tel l'exemple du groupe Accor qui est devenu le franchisé exclusif de la chaîne de restauration Quick, pour le marché de restauration concédée aux autoroutes, aéroports, gares, musées ... etc.

3.4- La pluri franchise :

La pluri-franchise est une forme de franchise permettant à un franchisé de diriger plusieurs unités lui appartenant mais sous différentes enseignes. Selon *Hermel et Romagni (1992)*, la pluri-franchise consiste pour un franchisé en l'achat de plusieurs franchises.¹⁰⁶

3.5- La multi-franchise :

Cliquet, *Perrigot et Picot-Coupey (2013)* considèrent que la multi franchise est un réseau au sein duquel des franchisés gèrent plusieurs unités leur appartenant et sous la même enseigne. On distingue la multi-franchise incrémentale dans laquelle le franchiseur donne l'autorisation au franchisé d'ouvrir un nouveau point de vente au coup par coup et l'accord dit

¹⁰⁵ Le Tourneau Philippe, *Le Franchisage*, édition Economica, 1994, p 11.

¹⁰⁶ Hermel Laurent et Romagni Patrick, « La franchise de service », Economica, 1992, p 35.

de zone qui laisse au franchisé toute liberté d'ouvrir autant d'unités qu'il le souhaite dans une zone géographique donnée (type d'accord très fréquent aux Etats-Unis).¹⁰⁷

3.6- La franchise hiérarchisée :

Il existe des réseaux dans lesquels la structure est hiérarchisée ; elle comprend en dessous du franchiseur ou du maître franchisé, des franchisés régionaux qui outre la responsabilité de leur établissement franchisé, ont la charge de recruter et d'assister de nouveaux franchisés dans la région en cause sans être, à proprement parler, des maîtres franchisés, c'est-à-dire sans avoir à en répondre envers le franchiseur.¹⁰⁸

4. Les contrats voisins de la franchise :

Boulay et Chanut (2010) énumèrent les cas suivants :¹⁰⁹

4.1- Licence de marque :

Un contrat par lequel le propriétaire d'une marque attribue à un tiers (le licencié) la légitimité d'apposer la marque sur sa propre marchandise et/ou d'en faire une utilisation marchande, notamment à titre d'enseigne. C'est le contrat le moins contraignant pour le distributeur : les conditions de la commercialisation ne sont guère contrôlées. Seul est vendu le droit d'usage de la marque ou de l'enseigne. Il est souvent adopté lors du lancement d'un réseau puis abandonné au profit de contrats plus contraignants pour le distributeur. Nous le retrouvons généralement dans le commerce et réparation automobiles, équipement du foyer.

4.2- Concession :

Un contrat par lequel un commerçant ou industriel, appelé concédant, délivre à un nombre limité de commerçants (concessionnaires) le droit de vendre un ou plusieurs produits. Dans ce contrat, le fournisseur concède une exclusivité territoriale à son concessionnaire, c'est-à-dire un monopole des ventes sur une zone de chalandise définie contractuellement. En contrepartie, le concessionnaire s'engage à une exclusivité d'approvisionnement auprès du fournisseur. Marque et produits sont communs. Nous retrouvons généralement ce type de contrat dans le commerce et réparation automobiles, agencement de cuisine.

¹⁰⁷ Cliquet Gerard, Perrigot Rozenn et Picot-Coupey Karine. (2013), « La franchise : enjeux et perspectives, in : Recherches et innovations en sciences de gestion », Editors: F. Moraux and L. Bironneau, Presses Universitaires,

¹⁰⁸ Le Tourneau Philippe, « Le franchisage », édition Economica, 1994, p 17.

¹⁰⁹ Boulay Jacques et Chanut Odile, « Les Réseaux De Franchise », la découverte, Paris 2010, p16.

4.3- Commission-affiliation :

Un contrat par lequel le commerçant (affilié) vend des produits pour le compte de son fournisseur, qui reste propriétaire des stocks. Il est rémunéré par une commission (et non une marge). Ce contrat diffère du contrat de franchise car le stock du point de vente reste la propriété du franchiseur. C'est lui qui supporte le coût du stock et le risque de mévente. Il est adopté dans les secteurs d'activité dans lesquels la gestion du stock est particulièrement sensible en termes de rentabilité. Le commerçant affilié perd toutefois en indépendance. Nous retrouvons ce type de contrat dans les activités de prêt-à-porter.

4.4- Location- gérance :

Un contrat permettant à un propriétaire d'un fonds de commerce ou artisanal d'en concéder totalement ou partiellement la location à un gérant qui l'exploite à ses risques et périls.

Dans certains cas, le franchiseur est le propriétaire du fonds de commerce et le loue au franchisé. Un contrat de location-gérance s'ajoute alors au contrat de franchise. C'est notamment le cas, lorsque la tête de réseau, pour des raisons stratégiques, veut garder la maîtrise du fonds de commerce. Ou encore lorsque les investissements liés à l'achat du fonds de commerce sont trop élevés pour le franchisé, au regard de sa surface financière. La situation peut être temporaire (avec cession programmée du fonds au franchisé après quelques années) ou plus durable. Nous le retrouvons souvent dans les activités d'hôtellerie, restauration rapide, grande distribution alimentaire.

Il existe ainsi plusieurs autres contrats voisins de la franchise tels que : la joint-venture, le contrat d'agence commerciale, le contrat de partenariat commercial, le contrat de représentation exclusive... etc.

5. Le positionnement de la franchise :

La franchise est un phénomène très courant dans les 04 coins du monde, elle touche quasiment tous les secteurs d'activité particulièrement la production, la distribution ou encore les services. Comme nous l'avons déjà cité Les Etats-Unis et la France ont été les premiers à avoir adopté ce concept comme moyen et stratégie de développement à l'internationale. Ce qui a automatiquement fait d'eux les leaders de ce phénomène. Par la suite cette dernière a connu un épanouissement très important en Europe, en Asie, en Amérique du sud ainsi qu'en Afrique du nord et notamment dans les pays du Maghreb.

5.1- La franchise en Algérie :

Malgré la situation économique liée aux événements imprévisibles du marché du pétrole, l'Algérie a un réel potentiel pour se développer.

De nombreuses enseignes de notoriété ont sauté le pas tels que SERGENT MAJOR, ORCHESTRA, MANGO, ADIDAS, NIKE, BENETTON, CARRE BLANC, CELIO, ZARA, TAPE A L' OEIL, JENNIFER... etc.

De grands changements ont été faits en Algérie dont le but était la modification de l'environnement économique. Les franchises travaillent dans le cadre des lois relatives aux conditions gouvernant les activités commerciales, les règlements bancaires et la loi relative à la protection du consommateur. Le code de commerce dispose le service de distribution en ayant connaissance en matière de licence, de brevets, etc., sans pour autant se rapporter spécialement à la franchise.

Le code de commerce n'a pas encore adopté des particularités pour la franchise : dont on dit souvent que cette dernière n'existe pas juridiquement alors que réellement elle n'a pas besoin de loi spécifique pour exister. Dans ce cas c'est le contrat entre le franchiseur et le franchisé qui gère la relation qui est tout simplement encadré par le droit du contrat.

Le droit algérien autorise auparavant l'instauration d'enseignes en réseau. Le system de la protection des marques et de la propriété intellectuelle est exploitable. Alors pour quelles raisons la franchise n'est-elle pas encore plus développée en Algérie ? Et bien parce que autres parts dans le monde, la franchise arrive de l'étranger donc elle n'est pas autogène, elle amène un certain niveau et degré de professionnalisme peu répandu dans le pays et par la suite elle provoque et déclenche deux tendances puissantes et très bénéfiques pour l'économie du pays :

- a- Une partie des entrepreneurs du pays choisissent de rejoindre une franchise étrangère et provoquent la modernisation de l'économie.
- b- Une autre partie des entrepreneurs réagit en créant des concepts de franchise nationale et modernisent l'économie.

5.2- Alors pourquoi pas plus de franchises étrangères en Algérie ?

Aujourd'hui la franchise ne cartonne pas réellement en Algérie et ce à cause de plusieurs freins existant nous allons citer les plus imposants :

- c- Le paiement des droits d'entrée et des redevances (royalties) à l'étranger est encore dur à appliquer ce qui représente un frein pour l'entrée des franchiseurs étrangers qui sont d'ailleurs très importants et indispensables même pour déclencher la concurrence amenant le commerce algérien à se moderniser.
- d- Les transferts ou les opérations commerciales ne sont établis (reconnus) par la Banque Centrale d'Algérie que comme des transactions dites « réelles » qui accordent un flux de biens ou de services, mesurable et mesuré pour chaque action d'importation, une facture mentionnant seulement le terme de royauté n'est pas estimée comme mesurable et mesurée car le règlement algérien mêle une redevance de licence de marque qui ne contient que la légitimité de se servir de la marque et redevance de franchise qui comporte de vraies prestations de formation, de transfert de savoir-faire et d'assistance.¹¹⁰

¹¹⁰ Dossier rédigé par Jean Samper pour AC Franchise et Franchise Business Club https://franchisebusinessclub.com/api/v1/media_files/7905/media/origina

SECTION02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.

1. Le groupe AZADEA

Le groupe AZADEA est une entreprise de vente au détail qui possède et tire profit plus de 50 concepts de franchise internationaux dans plusieurs pays au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Avec plus de 10000 employés la société dispose d'une infrastructure solide supervisant plus de 550 magasins repartis à :

- Algérie.
- Ghana.
- Egypte.
- Liban.
- Jordanie.
- Chypre.
- Oman.
- Qatar.
- Bahreïn.
- Kuwait.
- Iraq.
- les émirats.

Figure N°08 : Carte illustrative des pays ou AZADEA est présente



Source : AZADEA orientation (document Propre a AZADEA).

Depuis sa création en 1978, le groupe a développé une importante chaîne de magasins représentant des marques internationales de premier plan dans les domaines de la mode et des accessoires, de l'alimentation et des boissons, de l'ameublement, des articles de sport, du MultiMedia, de la beauté et des cosmétiques.

- **La mode :** un portefeuille de mode diversifié pour tous. AZADEA est le groupe incontournable pour toutes les tendances passionnantes telles que ZARA ,MANGO , STRADIVARIUS ,PULL AND BEAR , MASSIMUDUTTI, SALSA JEANS , BERSHKA , LEFTIES , RESERVED...etc.
- **Les accessoires :** tels que SUNGLASSHUT, UTERQUE, MOA , MANGOTOUCH
- **L'ameublement :** transformez votre maison en une belle maison avec un mobilier tendance et toutes les petites attentions dont vous avez besoin pour avoir l'endroit de vos rêves. avec nos marques ZARA HOME et MOOD.
- **Aliments et boissons :** une gamme de restaurants offrant une expérience sensorielle authentique avec un engagement de qualité et de service haut de gamme.tels que ARGOTEA, PAUL , EATALY...
- **MultiMedia :** la première destination de la région pour les produits de divertissement, de jeux et de style de vie tels que VIRGIN , IQ, UPLAY.
- **Articles de sport :** tels que DECATHLON.
- **L'ameublement :** AZADEA investit dans le développement commercial à travers sa filiale ' acres développement holding ', afin de diversifier son activité, soutenir sa croissance et renforcer sa position concurrentielle et créer de nouvelles opportunités.¹¹¹

1.1- **Historique de AZADEA**

1978	Ouverture du premier magasin au liban
1983	Début de franchise avec MAXMARA
1993	Premier magasin au UAE
1997	Partenariat avec MANGO
1998	Partenariat avec ZARA
2000	Premier magasin au Qatar
2001	Partenariat avec VIRGIN MEGASTORE
2003	Partenariat avec PAUL
2005	100eme magasin de AZADEA
2005	Premier magasin en EGYPTE.
2011	Partenariat avec DECATHLON
2012	Partenariat avec GAP

2013	AZADEA fête son 500^{ème} magasin
2013	Partenariat avec EATALY
2014	Partenariat avec NAVY
2014	Partenariat avec RESERVED
2015	Jointe-venture avec KIKO MILANO
2017	Partenariat avec SHANGHAI
2018	Partenariat avec MISSGUIDED
Tableau N°18 : Historique de AZADEA	

Source : AZADEA orientation (document Propre a AZADEA).

Actuellement le Groupe AZADEA installé en Algérie depuis 2011, se situant au niveau du siège social à la tour nord du centre commercial et administratif au 5^{ème} étage N 502.

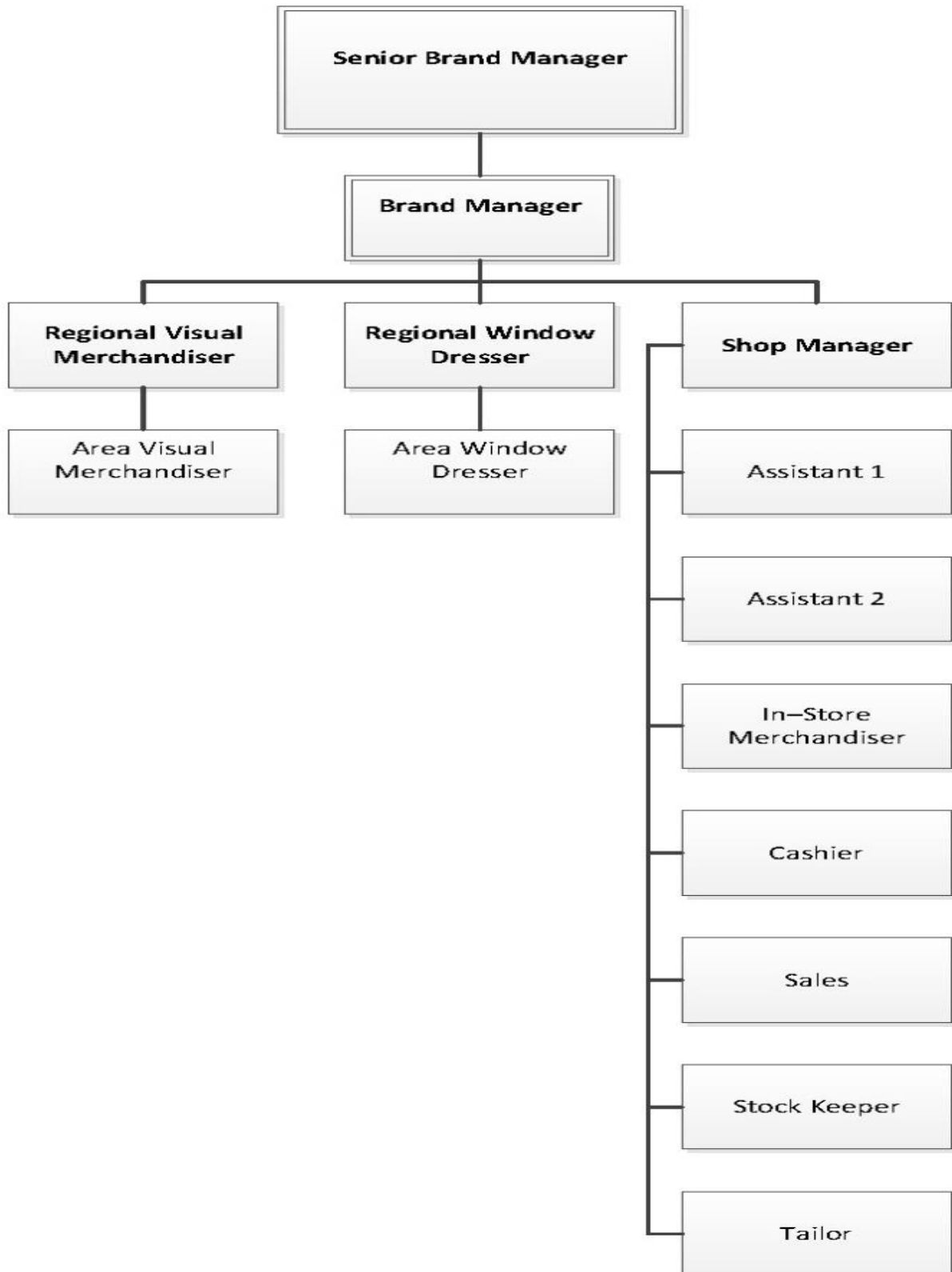
Fondé Monsieur *Wassim DAHER*, dont le Manager actuel est *Ali BADREDDINE*, le Groupe AZADEA par sa progression se compose de trois entités AZADEA Fashion contenant la marque ZARA, AZADEA DESIGN contenant les magasins "Bershka, MassimuDutti, Pull and Bear est OYSHO" et AZADEA ALGERIA contenant le magasin SUNGLASSHUT. Ses magasins se situent au niveau du de la Capitale Alger « centre commercial et de loisirs Bab Ezzouar, Garde City Lifestyle Mall Cheraga et a City Center Carrefour Les Bananiers », Oran « Essnia Mall » et à Setif « Park Mall », toutes les presentations de leurs produits se font aussi sur leur site internet www.AZADEAgroupolding.com.

¹¹¹ Présentation remise par le DRH du groupement AZADEA.

¹¹² Tableau remis par l'entreprise AZADEA.

1.2- STRUCTURE DES MAGASINS

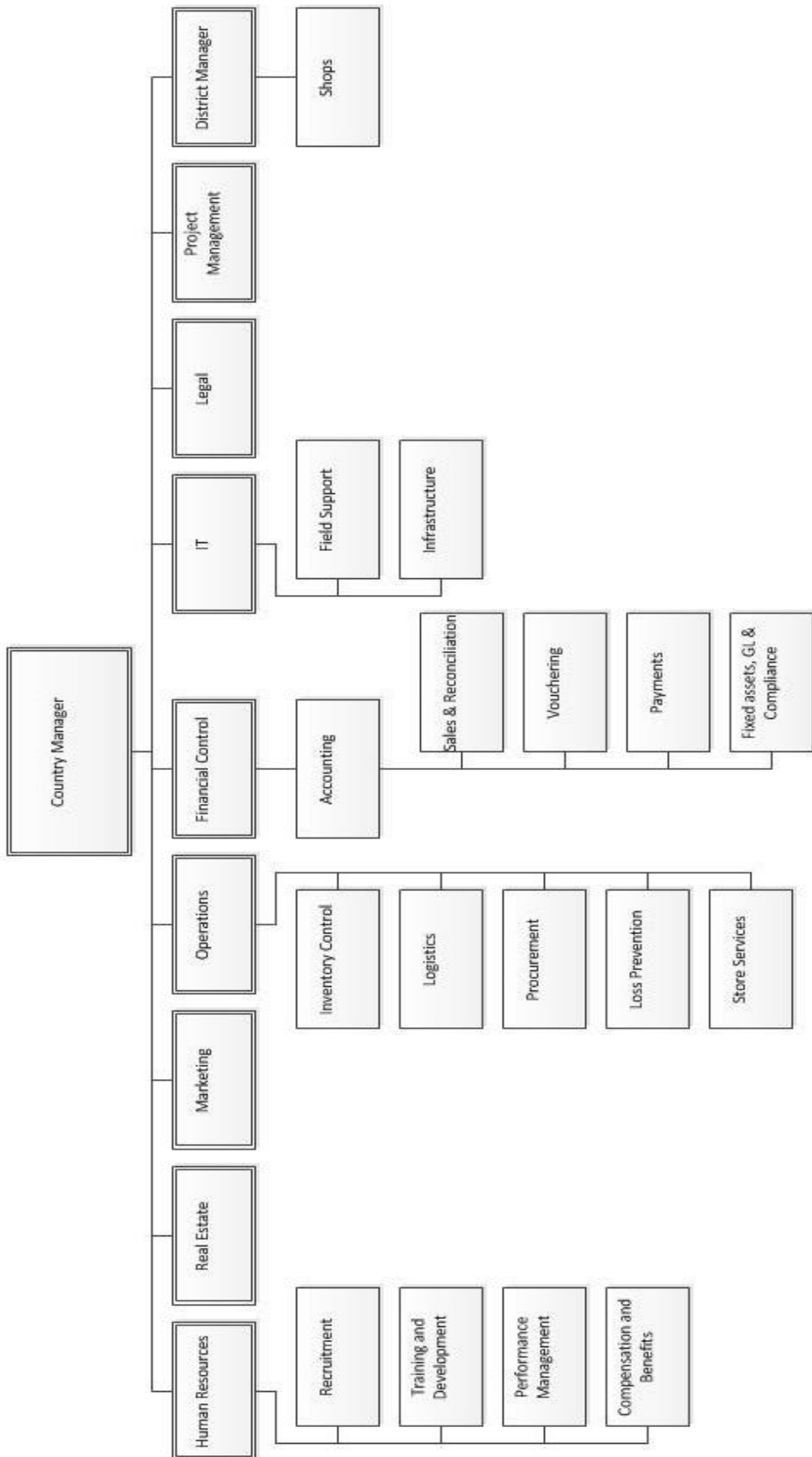
Figure N°09 : Structure des Magasine de AZADEA



Source : AZADEA orientation (document Propre a AZADEA).

1.3- LA STRUCTURE

Figure N°09 : Structure du Groupe de AZADEA



Source : AZADEA orientation (document Propre a AZADEA).

1.4- **Les forces de AZADEA :**

➤ **Une dynamique de marché attractive :**

- ✓ Environnement économique robuste.
- ✓ Augmentation du revenu disponible.
- ✓ Une démographie favorable.

➤ **Expérience et management :**

- ✓ Plus de 37 ans d'expérience de vente au détail en franchise.
- ✓ Portefeuille diversifié de grandes marques internationales dont la mode, les accessoires, les fournitures, nourriture et boissons, articles de sport et MultiMedia.
- ✓ Nous avons défini une structure de gestion et d'exploitation axée sur le commerce de détail en franchise comme cœur de métier.

➤ **Profile de forte croissance :**

- ✓ Disponibilité d'une capacité de financement suffisante pour financer la croissance future.
- ✓ Nous avons une relation stratégique avec les principaux développeurs pour assurer l'accès à l'immobilier de premier ordre.
- ✓ AZADEA est devenu l'un des franchisés de choix pour les marques mondiales qui cherchent à opérer dans la région MENA.

1.5- **Les valeurs de AZADEA :**

- **L'intégrité :** nous maintenons l'intégrité en veillant toujours à ce que nos actions correspondent à nos paroles.
- **La passion :** nous choisissons la passion pour promouvoir un environnement positif et énergisant.
- **Le travail en équipe :** nous comptons sur un travail d'équipe pour réaliser l'impossible.
- **La responsabilité :** nous acceptons la responsabilité personnelle pour atteindre efficacement les objectifs de l'organisation. ¹¹³

2. Présentation du groupe CALZEDONIA :

Le groupe CALZEDONIA est née à Vérone en 1986, son fondateur Sandro Veronesi est actuellement le président et le principal actionnaire du groupe.

¹¹³ Source : AZADEA orientation (document Propre a AZADEA).

2.1- Historique de CALZEDONIA

Depuis plus de 30 ans, le groupe CALZEDONIA a connu une croissance régulière et solide en termes de chiffre d'affaires et d'expansion en créant des marques et des produits à succès et en s'imposant à l'international dans le secteur de la mode.

Le cycle de vie du produit, de la conception à la production dans les usines en propre, jusqu'à la distribution mondiale, se déroule au sein du groupe, aujourd'hui les collections sont proposées exclusivement dans les boutiques mono marques (plus de 4900) sous les marques CALZEDONA, INTIMISSIMI, TEZENIS, FALCONEIR, UOMO... exploités en direct ou en franchise présents partout dans le monde (plus de 50 pays).

2.2- La force de CALZEDONIA

Avec une chaîne de détaillants en évolution permanente, la progression et le développement international ont les priorités du groupe :

- a- Expansion et consolidation au cœur de l'Europe.
- b- Développement commercial vers l'Extrême-Orient et les États-Unis.
- c- Toujours à l'écoute des enjeux des marchés émergents.
- d- Le groupe CALZEDONIA investit dans le développement du e-commerce et suit résolument un modèle d'affaire multicanal.

Le groupe CALZEDONIA se différencie de tous temps par sa force, sa flexibilité et son dynamisme. Ces qualités permettent d'offrir aux associés en qui le groupe croit vigoureusement de multiples éventualités d'évolution pour garantir que chaque talent soit incontesté à son juste mérite.

Le groupe CALZEDONIA investit dans les jeunes, en les responsabilisant dès le début de leur expérience dans le groupe et en encourageant l'évolution professionnelle interne, grâce à des parcours de carrière méritocratiques agiles et à dimension internationale.

2.3- E-Commerce et agenda numérique de CALZEDONIA :

CALZEDONIA croit fortement au développement du projet omni canal à savoir l'intégration harmonieuse des canaux de ventes physiques et virtuelles.

Deux supports caractérisent le projet e-commerce du groupe CALZEDONIA :

- I. La volonté d'internationaliser, si possible la chaîne entière de valeurs liée aux processus de vente en ligne;
- II. La volonté ferme d'intégrer la chaîne de boutiques physiques dans cette stratégie digitale.

L'objectif du projet e-commerce du groupe CALZEDONIA est de communiquer plus de 4900 points de vente physiques sa culture d'entreprise en lien avec l'amicalité. Depuis tout temps, le service clients, la logistique, la production, l'administration et la déclinaison des

contenus numériques, l'administration et la gestion des pages du site de même que toutes les activités de communication et de support sont dirigées en interne.

Depuis 2012 avec Intimissimi les sites internet de vente en ligne des 4 principales marques du groupe ont été déployés permettant ainsi une augmentation de la présence géographique des marques.

Intimissimi a été la première à se lancer, suivi par Falconeri en 2014 et Tezenis l'année suivante ; pour compléter sa présence digitale, le site internet de vente en ligne de CALZEDONIA a été élaboré en 2016.

Le processus a débuté avec la livraison à domicile dans 03 pays. Actuellement, cette dernière est disponible dans 33 pays. La société a parallèlement rejoint 6 Marketplace qui sont dirigés comme des magasins, permettant ainsi que des dernières restent alignées avec la stratégie commerciale globale du groupe et gardent un contrôle sur les produits vendus (prix, promotions, assortiments...)

07 ans après le lancement du premier site internet de vente en ligne (Intimissimi.com), les 4 sites internet de vente en ligne du groupe CALZEDONIA génèrent un total de 400,000 visiteurs par jour. Ces derniers téléchargent en moyenne 500 fiches produits par seconde affirmant de cette façon leur envie d'être et de rester en contact avec les articles que les marques suggèrent et renouvellent chaque semaine.

Depuis son élaboration, le groupe CALZEDONIA veille à ce que ses produits deviennent accessibles, ce qui se traduit dans son plan de distribution qui favorise l'ouverture de nombreux Nouveaux merchandising pour que les magasins du groupe soient beaucoup plus faciles d'accès pour les clients. En outre, le groupe a l'aptitude de vendre des produits avec un merveilleux rapport qualité/prix, permettant de cette façon d'ambitionner un public de plus en plus large.

Actuellement, la possibilité d'accéder aux produits offerts par le Groupe progresse encore par les sites internet de vente en ligne qui permettent de vendre des produits 7j/7j, 24h/24h, et 365 jours par an.

Le groupe CALZEDONIA possède des sites internet qui sont traduits dans 17 langues, ces derniers offrent des dizaines de méthodes de paiement alternées adaptées aux besoins des clients. Les sites internet sont connectés à 07 plateformes logistiques et sont en relation avec plus de 10 transporteurs. 70 pour cent des expéditions journalières sont livrées chez les clients en moins de 48 heures et dans des métropoles comme Sao Paulo au Brésil et Moscou en Russie. Les livraisons sont faites le jour même de la commande.

Le service client est ouvert 24h/24h, 6 jours sur 7 et joignable via un numéro vert gratuit, un chat en ligne, un formulaire web et par email. De même, l'interaction directe avec les clients est faisable avec l'aide des pages FACEBOOK, TWITTER et INSTAGRAM des différentes marques du groupe. Les fonctions opérationnelles impliquent dans le monde environ 120

personnes, sans les services de support (comme par exemple, la logistique et l'administration, gérés par d'autres bureaux du groupe).

Le groupe CALZEDONIA est convaincu qu'accorder une place importante au digital est nécessaire pour maintenir une position dominante sur leur marché. Aujourd'hui, plus que jamais, se doter de technologies avancées est essentiel pour diffuser correctement l'information et relever les défis de l'omnicanalité. En ce sens, les concepts exprimés à travers le projet e-commerce de CALZEDONIA group, incluant l'activité numérique, sont en train de s'étendre de plus en plus dans tout le groupe.

Le processus a commencé par l'alignement entre les activités en ligne et hors ligne (en termes de prix, d'assortiment de produits et de promotions) avec l'objectif que ces deux canaux ne forment qu'un et pour répondre au besoin grandissant de changement de perspective : être centré sur le client.

Le groupe CALZEDONIA ne prête pas attention au canal par lequel les produits sont vendus car c'est la marque au niveau global qui communique et qui vend de nos jours, tout ce qui nous importe est l'expérience client et comment pouvoir lui procurer les produits qu'il désire, accompagné du meilleur service client possible.

Les objectifs de la relation clients sont :

- I. De rendre l'expérience client plus forte et mémorable.
- II. De miser sur une réelle fidélisation de la clientèle à travers nos programmes de fidélité dédiés qui permettent d'atteindre des millions de personnes par le biais de messages personnalisés.
- III. De récolter rapidement des feedbacks du marché.

2.4- La relation de CALZEDONIA avec les parties prenantes :

Essayer de maintenir un dialogue constant, ouvert et franc avec toutes les personnes et les organismes intéressés, à plusieurs titres, à la vie du groupe est une priorité pour le groupe. Ils cherchent constamment à nous améliorer et, pour cela, l'apport et l'échange offerts par les parties prenantes se révèlent fondamentaux.

Le code d'éthique résume le comportement à l'égard de toutes les parties prenantes du groupe, en exprimant des concepts ultérieurement développés dans une série de documents, à la fois amovibles et non amovibles, qui ajustent de multiples relations d'une façon détaillée.

Une relation harmonieuse, droite et réaliste avec les parties prenantes est primordiale pour la l'administration d'une activité stable longtemps. C'est pour ça, ils gardent des relations stables et permanentes avec chacun, convaincus que l'échange est source d'opportunité et de croissance.

2.5- Comment le groupe échange avec ses différents interlocuteurs ?

Dans les tableaux suivants nous allons bien comprendre comment le groupe interagit avec ses différentes parties prenantes que ça soit les fournisseurs, clients, ses collaborateurs, la communauté ou l'environnement : (voir tableau ci-après)

Parties prenantes	Méthodes de communication	Fréquences	Objectifs	Engagements	Exemples de parties prenantes
Nos collaborateurs	Formation	Constant	Motivation	Respect de l'égalité des droits et des chances	Collaborateurs de nos points de vente
..	Communication interne	Constant	Partage de principes et de stratégies		Collaborateurs dans nos usines et bureaux
..	Réunions	Constant	Formations	Rémunération et services adéquats pour une meilleure qualité de vie	
Nos clients	Service client	Constant	Fidélisation	Satisfaction client	Clients de nos points de vente
..	Points de vente et site de vente en ligne	Constant	Compréhension des besoins	Passage d'un système multi canal à un système entièrement intégré.	Clients de notre site de vente en ligne.
..	Réseaux sociaux	Constant	Répondre rapidement aux demandes du marché.		Clients potentiels.

Fournisseurs	Réunions	Constant	Fourniture de produits adaptés à des prix adaptés	Promotion de normes avancées en termes de qualité et d'environnement	Employés des fournisseurs
..	Visite chez les fournisseurs	Occasionnel			
..	Contrôles	Sur demande	Partage du Code d'Ethique	Respect des droits civils et humains et des normes internationales en termes de bien-être au travail.	Fournisseurs tiers
La communauté	Rencontres avec les représentants locaux	Constant	Optimiser la capacité d'intervention	Promouvoir le développement économique et social.	Organismes à but non lucratif Administrations publiques.
..	Fondation San Zeno	Constant		Supporter des activités en développement	Universités
..	Réunions pour parrainage et donations	Sur demande			Société civile
Environnement	Bureaux d'ingénierie technique	Constant	Améliorer constamment les pratiques environnementales	Qualité tout en respectant l'environnement	Résidents des régions où nous fabriquons nos produits

..	Bureaux d'ingénierie technique	périodique		Réduire l'impact de notre activité	Gouvernements
..	Conseil d'administration		Identifier les indicateurs de performance appropriés		Recyclage et réductions des déchets.

TABLEAU N° 19 : Comment le groupe CALZEDONIA échange avec ses différents interlocuteurs

Source : Groupe CALZEDONIA (document remis par AZADEA).

2.6- Distribution et marchés :

- a- Voici ci-dessous la liste quelques pays ou le groupe CALZEDONIA est présent avec des points de ventes :

	31.12.2019	31.12.2020	Evolution
Autriche	84	83	-1
Brésil	68	72	4
Chine	57	70	13
Emirats arabes unis	5	3	-2
France	246	252	6
Russie	531	553	22

TABLEAU N° 20 : liste des quelques pays ou CALZEDONIA est présente avec des points de ventes.

Source : Site Officiel du Groupe CALZEDONIA.

b- Nombre de boutiques par marque dans le monde :

Marque	Italie	2019 Etranger	Total	Italie	2020 Etranger	Total	Var Italie	Nom pv Etranger	Total
CALZEDONIA	589	1,582	2,171	574	1,571	2,145	-15	-11	-26
Intimissimi	500	1,043	1,543	490	1,058	1,548	-10	15	5
Intim.Uomo	158	37	195	167	56	223	9	19	28
Tezenis	345	361	706	353	382	735	8	21	29
Outlet	35	26	61	27	25	52	-8	-1	-9
Falconeri	69	53	122	74	57	131	5	4	9
Signorvino	17	0	17	19	0	19	2	0	2
Atelier Emé	43	1	44	47	0	47	4	-1	3
Total	1,756	3,103	4,859	1751	3149	4900	-5	46	41

TABLEAU N° 21 : Nombre de boutiques par marque du groupe CALZEDONIA dans le monde.

Source : Site Officiel du Groupe CALZEDONIA.

c- Progression d chiffre d'affaires :

En millions d'euros et pourcentage e par rapport à l'année précédente

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1.128	1.295	1.503	1.666	1.847	2.018	2.128	2.314	2.303	2.411	1.941
Pourcentage de croissance	12,1	4,9	16	10,9	10,8	9,3	5,4	8,7	-0,5	4,7	-19,5

TABLEAU N° 22 : Progression du chiffre d'affaire.

Source : Site Officiel du Groupe CALZEDONIA.

d- Chiffre d'affaire par zone géographique :

En pourcentage : en Italie, en Europe et dans le reste du monde.

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Italie	64,3	61,4	56,0	52,8	50,5	50,1	48,9	46,3	45,0	43,8	44,1
Pays européens	35,5	38,3	43,5	46,4	48,3	48,5	49,3	51,3	51,9	52,5	51,7
Pays non européens	0,2	0,3	0,5	0,8	1,1	1,4	1,7	2,4	3,1	3,7	4,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

TABLEAU N° 23 : Chiffre d'affaire par zone géographique.

Source : Site Officiel du Groupe CALZEDONIA.

3. LA PRESENCE DU GROUPE CALZEDONIA AVEC AZADEA :

3.1- Les magasins de CALZEDONIA avec AZADEA :

Figure N°11 : Carte illustrative des pays ou AZADEA est présente



Source : Document propre à AZADEA.

CALZEDONIA	Algérie	Bahreïn	Jordanie	Arabie saoudite	Kuwait	Liban	Oman	Qatar	Les émirats	Total
Existant	0	0	2	3	2	3	0	2	5	17
Expansion	6	2	11	23	12	10	2	23	23	112
Total	6	2	13	26	14	13	2	25	28	129

TABLEAU N° 24 : Magasins de CALZEDONIA avec le groupe AZADEA.

Source : Document propre à AZADEA.

3.2- Les concurrents du groupe CALZEDONIA :

Magasin Pays	Les émirats	L'Arabie saoudite	Liban	Kuwait	Bahreïn	Egypte	Qatar	Jordanie	Total
La Senza	<u>28</u>	<u>48</u>	<u>14</u>	<u>8</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>117</u>
Triumph	<u>6</u>			<u>1</u>		<u>4</u>			<u>11</u>
Women Secret	<u>11</u>	<u>9</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>35</u>
OYSHO	<u>9</u>	<u>1</u>	<u>6</u>	<u>1</u>	<u>1</u>		<u>2</u>	<u>1</u>	<u>21</u>
Etam	<u>5</u>	<u>21</u>	<u>2</u>		<u>1</u>	<u>6</u>		<u>1</u>	<u>36</u>
K-Lynn	<u>6</u>		<u>10</u>	<u>1</u>				<u>1</u>	<u>18</u>
La Vie en Rose	<u>6</u>	<u>1</u>	<u>8</u>			<u>6</u>			<u>21</u>
Nayomi	<u>38</u>	<u>2</u>		<u>1</u>	<u>1</u>		<u>1</u>		<u>43</u>
Debenhams	8	10		3	1	1	1	2	26
Yamamay	3					3	1		7
Golden point	3								3

TABLEAU N° 25 : Les concurrents du groupe CALZEDONIA

Source : Document propre à AZADEA.

3.3- Les magasins du groupe CALZEDONIA existant et en expansion :

Existant	Pays	2019	2020	2021	2022	2023
	Algérie				3	
	Bahreïn				1	
1	Jordanie	1	1	1	1	1
2	Arabie saoudite	2	3	4		1
	Kuwait		4	1	2	
2	Liban		1	2	1	2
	Oman		2			
1	Qatar	1	3	2	2	1
2	Arabe émirats	2	4	6		1
08 magasins	Total	6	18	16	10	6

TABLEAU N° 26 : Les magasins du groupe CALZEDONIA existants et en expansion.

Source : Document propre à AZADEA.

3.4- Le groupe CALZEDONIA avec le groupe AZADEA en Algérie

a- Le plan d'expansion du groupe CALZEDONIA en Algérie :

Localisation	Ville	Superficie	2020	2021	2022	2023
Bebezzouar	Alger	75			1	
Garden city lifestylemall	Alger	75			1	
Es-seniamall	Oran	75			1	
Total	3magasins	225m2			3	

TABLEAU N° 27 : Plan d'expansion du groupe CALZEDONIA en Algérie.

Source : Document propre à AZADEA.

b- Tableau financier des prévisions du groupe CALZEDONIA Algérie :

CALZEDONIA Algérie	2020	2021	2022	2023	2024
Ventes	-	-	316,630	1,086,750	1,141,088
Bénéfice brut	-	-	316,630	1,086,750	1,141,088
Marge brute	-	-	60.0 p	60.0 p	60.0 p
Rémunération des employés	-	-	55,094	189,095	198,549
Location	-	-	27,547	94,547	99,275
Les redevances	-	-	7,916	27,169	28,527
Frais de gestion	-	-	12,665	43,470	5,644
Frais de publicité	-	-	4,433	15,215	15,975
Autres dépenses	-	-	22,481	77,159	81,017
Total des ...	-	-	130,135	446,654	468,987
Ebitda	-	-	186,495	640,096	672,101
Pourcentage de ebitda	-	-	58.9p	58.9p	58.9p
Profit net	-	-	165,120	554,596	586,601
Pourcentage du profit net	-	-	52.1p	51.1p	51.4p
Ventes moyennes par m2	-	-	2,294	7,875	8,269
Croissance	-	-	Value	243.22p	5.00p
Investissement en capital	-	-	427,500	-	-
Ebitda	-	-	186,495	640,096	672,101
Trésorerie nette	-	-	(241,005)	640,096	672,101

Npv...	1,379,062 \$	-	-	-	-
---------------	---------------------	---	---	---	---

TABLEAU N° 28 : Tableau financier des prévisions du groupe CALZEDONIA Algérie.

Source : Document propre à AZADEA.

c- Présentation des centres commerciaux dans lesquels AZADEA prévoit d'ouvrir les premiers magasins de CALZEDONIA Algérie :

❖ **Centre commercial et de loisirs Beb Ezzouar :**

Propriétaire	Société des centres commerciaux d'Algérie (SCCA)
Type	Centre commercial
Localisation	Bebezzaour–Alger
Superficie	100,000 m2
Date d'ouverture	05 aout 2010
Etages de vente	03 étages
Nombre de magasins	100
Nombre de places de parking	1250(3niveaux) 850 places à l'intérieur et 400 places à l'extérieur.
Locataires phares	<ul style="list-style-type: none"> -Uno supermarché. -03detaillants de meubles. -aire de restauration. -Cinéma. -Espace enfants. -aire de jeux. -banque BNP. -03 magasins d'électronique. -02magasins de télécommunication.
Aperçu du projet	<p>Sur un terrain de 70 hectares, situé à 15 minutes du ventre ville et à 5minutes de l'aéroport, dans le nouveau quartier d'affaires Bab Ezzouar, un projet émerge globalement urbain modérément équipé et idéalement accessible (Autoroute, gare de train et de bus et tramway).</p> <p>Un parc urbain de 7 hectares orne le lieu.</p> <p>Le site est situé à proximité d'une zone industrielle de 350000m2, et comprend un campus universitaire de 40000 étudiants avec</p>

	<p>beaucoup de maisons.</p> <p>De plus, au palais des congrès qui peut accueillir 5000 personnes, Ibis (2*) et Hôtel Mercure (5*).</p>
Site internet	www.bebeezouar-dz.com
TABLEAU N° 29 : Présentation du Centre Commercial et loisirs BebEzzaour.	

Source : Document propre à AZADEA.

❖ **Es- Seniamalloran :**

Propriétaire	Société algérienne des centres commerciaux SCCA
Type	Centre commercial
Localisation	El karma Oran
Superficie	34000 m2
Date d'ouverture	05 juillet 2019
Étages de vente	02 étages
Nombre de magasins	120 commerces
Nombre de places de parking	2000 places
Locataires phares	<ul style="list-style-type: none"> - Un hypermarché Uno - Un food court de 23 restaurants. - Un kids Park. - Un bowling. - Un espace commercial qui abrite 120 enseignes. - 3 salles de cinéma de 350 places chacune. - une librairie.
Aperçue du projet	<p>Sur un terrain de 100000 m2 situé à 4 minutes de la zone industrielle d'Es-Senia et à 6 minutes de l'aéroport d'Oran Ahmed ben Bella.</p> <p>Un projet modérément équipé et facilement accessible</p> <p>Ce centre commercial a été conçu par le cabinet d'architecture algérien ATD pour le compte de la SCCA.</p> <p>Le site est situé à proximité de l'université d'Oran 1 Es-Senia et de l'hôtel el moudjahidine (3*)</p>
Site internet	http://essenia-dz.com/

TABLEAU N° 30 : Présentation du centre commercial Es-Senia mall Oran.

Source : Document propre à AZADEA.

❖ **Garden city lifestyle mall :**

Propriétaire	Le groupe Ramdan
Type	Life style mall
Localisation	Route de ouledFayetDely Ibrahim Alger
Superficie	35500 m2
Date d'ouverture	27 avril 2020
Étages de vente	03 étages
Nombre de magasins	100 boutiques
Nombre de places de parking	750Places
Locataires phares	<ul style="list-style-type: none"> - Un hypermarché - 04 salles de cinéma - 2500 m2 d'espace de loisirs. - 24 restaurants (de différentes spécialités) - Un service d'infirmierie et de pharmacie. - 100 boutiques.
Aperçue du projet	<p>Le premier life stylemall en Algérie, une architecture inspirée de la casbah algéroise, le Garden city est un nouveau concept de shopping en plein air.</p> <p>Urbanisme et nature se croisent sur une rue commerçante en plein air.</p> <p>Sur 35500 m2 le Garden city est situé à la route d'ouedFayet à proximité de l'hôtelHoliday in Alger, plusieurs promotions immobilières de haut standing et de la zone industrielle Amara.</p> <p>Un nouveau concept équipé avecmodernité, leGarden city est la nouvelle destination de shopping de plusieurs algériens.</p>

Site web	https://gardencityalgeria.com/
TABLEAU N° 31 : Présentation de Garden City Life Style Mall	

Source : Document propre à AZADEA.

3.5- L'étude over-Head aussi dite l'étude des frais généraux :

Une étude Over Head est le calcul des couts (charges, frais) indirects qui ont été affectés à un produit spécifique ou à un service commercialisable.

Dans le cas de AZADEA qui est spécialisée dans la vente en détail avec l'importation de la marchandise nous retrouvons dans les frais généraux par exemple les droits de douanes, les frais d'entreposage...

Dans une étude de frais généraux nous avons comme résultat la marge nette de la marque ce qui va déterminer la rentabilité.

Voici ci-dessous l'étude des frais généraux faite par le spécialiste logistique de l'entreprise avant l'installation de la marque CALZEDONIA pour savoir si cette marque est rentable ou pas rentable pour le groupe AZADEA Algérie :

a- Over-Head :

La marque	CALZEDONIA
Droits de douanes EUR1	30 pourcent
Droits de douanes hors EUR1	4
Volume	3cbm
Incoterm	FCA
Quantité totale	2500
Prix unitaire moyen	3.70 euro
Prix total moyen par facture	9250.00 euro
Poids taxable	
Montant du transport FCA à partir de l'Italie par kg	4.2euro par kg
Moyenne de jours de compensation	10 jours
Taux	162
Articles fabriqués en Europe	2 312.50 euro
TABLEAU N° 32 : Etude des frais généraux de CALZEDONIA.	

Source : Document propre à AZADEA.

b- Over-Head sans EUR1 :

Cout de frette	2140 euro
Total des droits de douanes hors EUR1	2775.00 euro
Frais de compensation	400.00 euro
Entreposage	309.26 euro
Total over Head	3 484.26 euro
Pourcentage over Head	38
TABLEAU N° 33 : Etude des frais généraux de CALZEDONIA sans EUR-1.	

Source : Document propre à AZADEA.

c- Explication de l'EUR1 :

C'est un accord conclu entre l'Algérie et l'union européen ne consacrant des relations commerciales préférentielles, ce dernier confère certains avantages dans le cadre des échanges commerciaux entre l'Algérie et l'UE en matière de droits de douane et de droits d'effets équivalents.

Si la marchandise est originaire de l'union européenne, le réceptionnaire algérien bénéficie d'une réduction des droits et taxes en Algérie.

Manuel sur les règles de l'origine des marchandises dans le cadre e l'accord d'association Algérie –U. E

https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/manuel_sur_les_regles_de_lorigine_des_marchandises_dans_le_cadre_de_laccord_dassociation_algerie_ue.pdf

SECTION 03 : LE ROLE DU BENCHMARKING DANS L'INSTALLATION D'UNE FIRME ETRANGERE EN ALGERIE ET SON IMPACT SUR LES VENTES.

Afin d'étudier le rôle du benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes nous allons essayer d'établir une démarche de benchmarkingde la marque CALZEDONIA qui est en cours d'installation en Algérie par le groupe AZADEA Algérie, dans cette section nous allons :

- 1- Présenter de l'enquête.
- 2- Etude de cas
- 3- Interpréter les résultats et conclure.

1. PRESENTATION DE L'ENQUETE :

1.1- Méthodologie de l'enquête :

Notre étude de cas est une étude qualitative et non quantitative, elle portera essentiellement, pour le Benchmarking, l'enrichissement de notre étude sera établi en employant les méthodes d'analyse suivante :

Analyse comparative (le benchmarking entre la marque CAZEDONIA et son concurrent en Algérie la marque OYSHO).

Analyse SWOT (de la marque CAZEDONIA ainsi que son analyse Pestel et ses cinq forces de porteurs

En ce qui concerne l'analyse comparative, cette dernière se compose de cinq étapes comme suit :

- a- La planification : consiste à identifier l'objet et les partenaires du Benchmarking, la méthode à employer pour la collecte des données.
- b- L'analyse : consiste à bien connaître ses propres méthodes, et évaluer ses forces et ses faiblesses.
- c- L'intégration : consiste à exploiter les résultats d'analyse afin de fixer les objectifs opérationnels.
- d- L'action : consiste à élaborer les plans d'actions, démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression.
- e- La maturité : est atteinte quand le Benchmarking devient un élément essentiel du processus de management.

Dans la continuité de l'étude, l'utilisation de l'analyse SWOT dotera notre enquête en définissant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la marque CAZEDONIA.

De ce qui précède des deux analyses, des résultats concluants ou non concernant le Benchmarking, afin de confirmer l'une des deux hypothèses.

1.2- Raisons du choix de AZADEA :

Pour notre étude terrain nous avons choisi d'étudier le cas de la marque CALZEDONIA chez le groupe AZADEA Algérie pour les raisons suivantes :

CALZEDONIA est une marque en cours d'installation en Algérie par le groupe AZADEA qui est l'organisme d'accueil.

Un des concurrents principaux de CALZEDONIA qui est OYSHO fait également partie du groupe AZADEA ce qui facilitera l'accès aux données du concurrent.

1.3- Les objectifs de l'étude :

A travers notre étude, nous avons tenté de réaliser un objectif bien clair qui consiste principalement à utiliser une démarche de Benchmarking afin d'identifier, quel rôle joue ce processus pour rendre CALZEDONIA plus compétitive et plus performante, c'est à dire :

La démarche du Benchmarking est-elle importante pour l'installation de CALZEDONIA en Algérie ?

Le Benchmarking permet-il à CALZEDONIA d'identifier des sources d'économie et de déterminer ses points forts et ses points faibles ?

Le Benchmarking permet-il à CALZEDONIA d'améliorer ses stratégies et la rendre plus performante et novatrice ?

L'élaboration d'une démarche Benchmarking impact-elle les ventes de la marque CALZEDONIA ?

Plus précisément nous essayons de savoir :

- Le rôle du Benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie.
- L'impact de l'élaboration d'une démarche de Benchmarking sur les ventes.

1.4- Les hypothèses de l'enquête :

Afin de donner une orientation scientifique a notre étude terrain, nous présentons les hypothèses suivantes :

H1 : le Benchmarking constitue une démarche importante dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et impacte positivement les ventes.

H2 : appliquer une démarche Benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère ne change rien son état ni ses ventes.

2. L'ETUDE DE CAS :

Dans notre étude nous allons faire un Benchmarking appelée aussi analyse comparative entre la marque CALZEDONIA et son concurrent en Algérie la marque OYSHO.

Pour pouvoir confirmer ou éliminer nos hypothèses nous allons procéder au Benchmarking étape par étape, après avoir fini les 05 étapes nous pourrons interpréter les résultats et faire une conclusion.

Pour avoir une idée du partenaire OYSHO voici une petite présentation :

La marque OYSHO est une marque espagnole créée en 2001 et qui fait partie du groupe INDITEX. Son siège social se trouve à TORDERA en Espagne.

Spécialisée dans la lingerie cette dernière est destinée à 100 pour cent aux femmes. Avec une large gamme de produits comme la lingerie, les pyjamas, les tenues de plage, les tenues de sport et même les accessoires elle cible les femmes âgées de 25 à 45ans.

OYSHO opère dans 49 pays avec plus de 586 magasins. Ses magasins principaux se trouvent au plus grandes villes du monde comme Milan, Madrid,Doha,Budapest, Shanghai ,Colombia,Hongkong.

2.1- L'analyse comparative le benchmarking :

a- La planification :

L'objet du Benchmarking : la marque CALZEDONIA fera l'objet de notre étude.

- Les concurrents de la marque CALZEDONIA « OYSHO » servira de partenaire pour notre analyse comparative.
- La collecte d'information :
- Des rapports internes et des présentations du groupe de groupe AZADEA transmis à AZADEA algerie sur la marque CALZEDONIA et la marque OYSHO..
- Des visites au magasin OYSHO BAB EZZOUAR ou des entretien ont été fait à plusieurs reprises avec la responsable madame : Nabila Mettouchi.
- Des recherches de base : site officiel de la marque CALZEDONIA , site officiel de la marque OYSHO , site du ministère du commerce algérien , site de la douane algérienne.

b- L'analyse :

Pour cela nous avons établi une analyse SWOT de la marque CALZEDONIA pour faire ressortir les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de cette dernière et qui se présente comme suit :

Les forces :

- Distribution en ligne et livraison rapide.
- Application mobile.
- Expérience antérieure dans la conduite d'affaires à l'internationale.
- Des compétences solides en marketing et en communication.
- Prix abordable pour les consommateurs cibles.
- Rapport qualité/prix.

Les faiblesses :

- Des prix plus bas peuvent être perçus comme basse qualité.
- Aucune publicité antérieure ou commercialisation de CALZEDONIA en Algérie (une marque pas très connue par les algériens)
- CALZEDONIA n'offre que des leggings et manque de produits allant avec les leggings.

Les opportunités :

- Marché croissant des leggings.
- Les leggings sont des accessoires pour la vie quotidienne.
- Les femmes prennent 49.5 pour cent de la population en Algérie.

Les menaces :

- Compétition et concurrence avec des concurrents de confiance.

- Relations antérieures avec un de ses concurrents « victorias secret »

La comparaison entre OYSHO et CALZEDONIA :

Nous avons ainsi fait une comparaison de plusieurs paramètres entre OYSHO et CALZEDONIA qui sont les suivants :

- Les évènements de communication organisé par la marque.
- L'emplacement des magasins.
- La façade des magasins.
- Taille des magasins.
- La vente en ligne.
- Le rapport qualité/prix.
- Catégorie de produits.
- Présence sur les réseaux sociaux.

Les évènements de communication organisés par la marque	
OYSHO	CALZEDONIA
-free yoga youdubai et madrid. -OYSHO jazz you. -women's race.	CALZEDONIA ne n'organise pas d'évènements de communication

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

La maque OYSHO organise beaucoup d'évènements de communication partout où se trouvent ses points de ventes. Comme par exemple à Madrid en Espagne et à Dubaï ou elle a organisé une méga séance de yoga en plein air gratuite pour tout le monde, il Ya eu beaucoup de monde dans cet évènement ce qui a fait une bonne publicité pour la marque et ce qui va fidéliser ses clients par la suite.

Ce n'est pas le cas de la marque CALZEDONIA qui ne n'organise pas du tout des évènements de ce genre.

La formation du personnel	
OYSHO	CALZEDONIA
-Des formations de langue anglaise au début du recrutement. -formation de vente pour apprendre au personnel comment vendre, comment bien accueillir et comment bien se conduire avec les clients. - formation sur les différents logiciels utilisés en magasins.	Elle forme ses collaborateurs de ses points de vente régulièrement dans le but de les motiver et s'engage a les valoriser et leur promet le respect de l'égalité et des opportunités.

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

La marque OYSHO forme très régulièrement ses collaborateurs que ce soit les gérants des magasins, les vendeurs et les caissiers. Ces derniers sont formés en premier lieu pour bien utiliser les différents logiciels disponibles en magasins, ensuite la marque OYSHO fait des cours d'anglais à ses collaborateurs pour leur apprendre la base de communication en anglais et surtout les mots clés du commerce (appellation des produits et du matériel utilisé en magasin comme par exemple les cintres).

La marque CALZEDONIA également forme ses collaborateurs très souvent pour les motiver.

L'emplacement des magasins	
OYSHO	CALZEDONIA
Elle exige toujours que l'emplacement de points de vente soit toujours à proximité des magasins de la marque ZARA.	Elle n'exige pas que ses points de vente soient à proximité de la marque ZARA.

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

Les marques ZARA et OYSHO font toutes les deux parties du groupe INDITEX et puisque ZARA réalise beaucoup de vente alors la stratégie de la marque OYSHO pour attirer de la clientèle est de placer ses magasins à côtés des magasins de la marque Zara parce que les clients de Zara sont des clients potentiels de OYSHO et peuvent même devenir des clients fidèles.

Le cas n'est pas le même pour la marque CALZEDONIA qui ne vise pas à se placer à proximité de la marque ZARA.

La taille des magasins	
OYSHO	CALZEDONIA
Différents types de magasins : Type A : supérieure de 450m ² Type B : 350-450 m ² Type C : 300-350m ²	Un seul type de magasins de taille allant de 50m ² jusqu'à 70 m ² .

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

OYSHO opte pour des magasins très grands de 300 m2 minimum alors que la marque CALZEDONIA opte pour des magasins petits de 70m2 maximum.

La façade des magasins	
OYSHO	CALZEDONIA
Elle exige que la devanture de ses magasins soit de 10 m de façade et de 4m de hauteur	Puisque les magasins de CALZEDONIA

minimum.	sont petits alors ce
----------	----------------------

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

Nous constatons que la marque OYSHO mise beaucoup sur ses devantures et ses façades pour attirer les clients car pour elle plus la façade est grande, la devanture est bien présentée plus les clients seront attirés pour découvrir le magasin et par la suite effectuer un achat.

Par contre la marque CALZEDONIA ne mise pas beaucoup sur la grande façade pour attirer ses clients car à la base ses magasins sont d'une taille petite.

La vente enligne	
OYSHO	CALZEDONIA
<p>Les commandes sont prises sur what'sup et sur le compte Instagram de OYSHO Algérie.</p> <p>La livraison est faite par le biais de la société de livraison ARAMEX.</p>	<p>Elle opère actuellement dans 31 pays.</p> <p>Les commandes sont effectuées sur le site internet ou sur l'application mobile de la marque CALZEDONIA .</p>

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

La marque OYSHO n'est pas très active en ce qui concerne la vente en ligne en Algérie. D'après les vendeurs c'est eux qui prennent parfois les commandes de leurs clients sur Instagram ou via what'up et les envoient avec la société de livraison ARAMEX.

Par contre la marque CALZEDONIA est très active en ce qui concerne la vente en ligne.

Elle est actuellement disponible dans 31 pays. Preuve de professionnalisme la marque prend les commandes de ses clients via son application mobile ou son site internet. Cette dernière se distingue par sa rapidité de livraison (un délai de 48h est donné aux clients)

Le rapport qualité/prix.	
OYSHO	CALZEDONIA
<p>Les prix sont plus au moins raisonnables.</p> <p>Le rapport qualité/prix est excellent</p>	<p>Prix très raisonnables.</p> <p>Rapport qualité/prix excellent.</p>

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

Les prix de la marque OYSHO sont légèrement élevés que ceux de la marque CALZEDONIA mais le rapport qualité/prix reste excellent pour les deux marques.

Catégorie de produits	
OYSHO	CALZEDONIA
Lingerie , tenues de plage et maillots de bain , pyjamas, tenues de sport et accessoires	Collants, tenue de plage et maillots de bain , chaussettes

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

D'après le tableau précédant nous constatons que la marque OYSHO possède une grande diversité de produits, alors que la marque CALZEDONIA n'a que les collants, les tenues de plages et maillots de bain ainsi que les chaussettes.

Présence sur les réseaux sociaux	
OYSHO	CALZEDONIA
Facebook : 3.4m d'abonnés. Instagram :2.9m d'abonnés. Twitter :75k d'abonnés.	Facebook :3.9 m d'abonnés. Instagram :4m d'abonnés. Twitter :45 k d'abonnés.

Source : élaboré par nos soins à partir de documents de AZADEA.

Nous constatons que les deux marques sont très présentes sur les réseaux sociaux. Hors que le nombre d'abonnés de la marque CALZEDONIA dépasse ceux de la marque OYSHO sur Facebook et Instagram, et le contraire sur twitter.

D'après nos précédentes analyses on déduit que :

La marque CALZEDONIA est plus performante que la marque OYSHO dans les paramètres suivants :

- La vente en ligne et la livraison rapide.
- Le rapport qualité/prix.
- La présence sur les réseaux sociaux.

La marque OYSHO est plus forte que la marque CALZEDONIA dans les paramètres suivants :

- Les évènements de communication.
- La formation du personnel.
- La stratégie de l'emplacement de ses magasins.
- La taille des magasins.
- La façade des magasins.
- Les catégories de produits.

c- L'intégration :

D'après les résultats de la comparaison précédente nous proposons à CALZEDONIA de s'aligner sur quelques points et de fixer les objectifs suivants :

- Se développer dans la communication et l'évènementiel.
- Se focaliser plus sur sa stratégie d'emplacements de magasins, organisation et taille de ses façades.
- Diversifier ses catégories de produits.
- Développer plus le volet formation du personnel.

d- L'Action :

Dans la précédente étape, nous avons fixé des objectifs opérationnels que la marque CALZEDONIA doit impérativement atteindre lors de son installation en Algérie pour pouvoir être plus compétitive et dépasser ses concurrents en premier lieu OYSHO.

Maintenant nous allons essayer de préparer un plan d'action dans lequel on élaborera les principaux objectifs que la marque CALZEDONIA doit atteindre.

En premier lieu et avant tout la marque CALZEDONIA devra s'occuper de diversifier ses catégories de produits petit à petit elle devra donc créer de nouvelles catégories, de nouveaux modèles et par la suite développer sa ligne de production pour pouvoir faire face à ses larges gammes de produits.

Endeuxième lieu elle doit s'occuper de son personnel, ce dernier a besoin d'être régulièrement formé pour développer ses compétences en ce qui concerne la langue anglaise et les logiciels utilisés en magasins.

Cette dernière devra contrôler quotidiennement le comportement de ses employés avec les clients au niveau de ses points de vente.

En troisième lieu la marque CALZEDONIA devra agrandir ses magasins car la taille est trop petite comparés aux magasins de ses concurrents, les clients se sentent mieux à l'aise dans des magasins spacieux que dans de petits magasins.

la facade également est très importante pour attirer de nouveaux clients c'est la première chose qu'on voit en magasin et c'est a ce moment la exactement que le client décide s'il est attiré pour rentrer et découvrir ce qu'il yaa l'intérieur du magasin ou laisser tomber et partir découvrir d'autres magasins. donc une facade plus grande et une devanture bien elaborée sera sans doute attirante pour le clients qui curieux par le biais de celle-ci de découvrir l'intérieur de la boutique.

En dernier lieu, CALZEDONIA doit commencer petit à petit communiquer à travers l'évènementiel.

Organiser des événements pour ses clients voudra dire qu'ils sont sa priorité ce qui les fidélisera, cela va entre temps attirer davantage de nouveaux clients.

Commencer par organiser de petits événements pour ses clients les plus fidèles, et par la suite les agrandir jusqu'à arriver à l'organisation d'événements gigantesques pour pouvoir élargir sa catégorie de clients potentiels.

Pour conclure la marque CALZEDONIA doit impérativement suivre ce plan d'action étape par étape si elle veut devenir plus performante que ses concurrents sur le marché algérien. Suivre la progression de ce plan fera également partie des missions de la marque.

Après avoir fini de mettre en œuvre le plan d'action, CALZEDONIA doit redéfinir les benchmarks (les partenaires du Benchmarking).

e- **La maturité :**

Cette phase sera atteinte quand l'analyse comparative devient un élément essentiel du processus de management de la marque CALZEDONIA ,c'est à dire que cette dernière établira la démarche du benchmarking à chaque fois qu'elle aura des décisions à prendre et des objectifs à atteindre comme par exemple dans le cas de notre étude être plus compétitive sur le marché algérien.

3-INTERPRETATION DES RESULTATS :

Au début de notre étude nous avons commencé par établir une analyse SWOT de la marque CALZEDONIA par laquelle on a fait ressortir les forces et les faiblesses, les opportunités et menaces de cette dernière.

Parmi les forces de CALZEONIA était la distribution en ligne et la livraison rapide, l'acquisition d'une application mobile et un rapport qualité/prix qui est excellent. Tandis que parmi ses faiblesses étaient les prix bas qui peuvent être perçus comme basse qualité, en plus de la non variété de ses catégories de produits.

CALZEDONIA a comme opportunités : le marché croissant des leggings en Algérie ainsi que les 49.5 pourcent de femmes qui font partie de la globalité de la population algérienne. Mais ce qui menace cette marque italienne est bien sa compétition et concurrence avec des concurrents de confiance.

Après avoir établi cette analyse SWOT, nous avons entamé une démarche de benchmarking pour pouvoir comparer CALZEDONIA avec son concurrent OYSHO ou nous avons fait ressortir les points faibles et forts des deux marques en premier lieu.

L'analyse comparative a porté sur les paramètres suivants :

Les événements de communication.

La formation du personnel.

La stratégie de l'emplacement de ses magasins.

La taille des magasins.

La façade des magasins.

Les catégories de produits.

Ainsi nous avons fixé des objectifs opérationnels à travers lesquels on a pu tracer un plan d'action par lequel la marque deviendra plus compétitive et qui se résume comme suit :

Diversification de ses catégories de produits.

Développement de sa formation du personnel.

Agrandir ses magasins et s'occuper plus de ses façades pour attirer plus de clients.

Définir avec précision une stratégie en ce qui concerne l'emplacement de ses magasins.

Améliorer sa communication par l'évènementiel.

D'après notre étude nous constatons que la marque CALZEDONIA pourra devenir plus compétitive en connaissant ses points forts et faibles et surtout en connaissant tous ces détails sur son concurrent en Algérie. De cette manière la marque italienne pourra bien définir ses défaillances et manques ainsi ses objectifs lors de son installation en Algérie et par la suite son plan d'action.

La marque CALZEDONIA pourra accroître ses ventes en diversifiant ses produits, en améliorant sa communication par l'évènementiel, en développant sa stratégie d'emplacement et positionnement de ses magasins et en agrandissant ses façades et les rendre plus attractives sans oublier le développement de sa formation du personnel. Tout simplement en exécutant à la lettre son plan d'action qu'elle a défini et élaboré en appliquant la démarche du benchmarking lors de son installation en Algérie.

Exécuter son plan d'action, développer ses différents volets et améliorer ses défaillances la mènera surtout à gagner plus de clients potentiels et même à fidéliser ses clients déjà existants ce qui augmentera automatiquement sa part de ventes.

Ce résultat nous conduit à **la confirmation de la première hypothèse de notre enquête « H1 : : le Benchmarking constitue une démarche importante dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et impacte positivement les ventes »**

CONCLUSION :

Au terme de ce chapitre, nous avons essayé de synthétiser dans une première section l'essentiel sur la franchise, nous avons défini cette dernière, ses composantes, ses éléments fondamentaux et ses diversités selon le nombre d'opération de franchise. Nous avons également essayé d'aborder quelques contrats voisins de cette dernière histoire de pouvoir faire la différence entre ceux-là et la franchise elle-même. Et pour clôturer cette section nous avons établi le volet de la franchise en Algérie et discuter si celle-ci est rentable ou pas dans ce pays.

La deuxième section comporte la présentation du groupe AZADEA qui a été l'organisme d'accueil qui nous a permis d'accéder à toutes les informations nécessaires pour l'élaboration de notre thème, nous avons commencé par présenter le groupe AZADEA, sa création, ses marques, son historique, sa structure et celle de ses magasins, ses forces et ses valeurs.

En deuxième lieu nous avons présenté le groupe CALZEDONIA ainsi que la marque CALZEDONIA qui fait partie du groupe AZADEA et qui fera l'objet de notre étude, nous avons parlé ainsi de son E-commerce et agenda numérique, sa relation avec ses parties prenantes, nous avons également abordé tout ce qui concerne sa distribution et ses marchés par exemple, le nombre de boutique par marque dans le monde, la progression de son chiffre d'affaire. Par la suite nous avons mis la lumière sur la présence de la marque CALZEDONIA avec le groupe AZADEA, ses magasins qui sont ouverts par le biais de la franchise avec AZADEA, ses concurrents, son plan d'expansion en Algérie, ensuite nous avons présenté l'étude des frais généraux que fait le spécialiste logistique de l'entreprise pour décider si la marque sera rentable en Algérie ou pas.

Dans une troisième section nous avons étudié le rôle du benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.

En premier lieu nous avons présenté notre enquête, la méthodologie, les raisons du choix, les objectifs et les hypothèses de cette dernière.

Dans notre étude nous avons choisi quelques caractéristiques sur lesquels nous avons appliqué la démarche du benchmarking entre la marque CALZEDONIA et son concurrent OYSHO en Algérie.

L'analyse comparative a porté sur les événements de communication organisés par les 2 marques, la formation de leur personnel, l'emplacement de leur magasin, la face et la taille, la vente en ligne, le rapport qualité prix, les catégories de produits de ces deux dernières, et enfin la présence des 02 concurrents sur les réseaux sociaux.

Dans une troisième section, nous avons interprété les résultats de notre analyse ou nous avons pu confirmer la première hypothèse de notre enquête « le benchmarking constitue une démarche importante dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et impacte positivement les ventes ».

CONCLUSION

*

CONCLUSION GENERALE :

Le Benchmarking est un outil précieux et intéressant qui, dans ce contexte concurrentiel actuel permet à toutes sortes d'organisations de répondre rapidement et d'une façon compétitive et efficace aux besoins du marché, en adoptant les meilleures pratiques utilisées par ceux que l'on peut considérer comme les leaders dans un domaine.

Par conséquent, pour notre problématique nous avons opté d'étudier le rôle du benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes. Que nous avons traité en deux parties, une partie théorique et une partie pratique.

Le cadre théorique comporte deux chapitres. Un premier chapitre traitant le contexte du benchmarking ou nous avons abordé : l'origine, l'évolution, les différentes définitions, les objectifs, la typologie du benchmarking ainsi que le benchmarking dans le secteur public et privé. Et un deuxième chapitre traitant les éléments de base du benchmarking tels que : les modèles et les outils, les phases et les étapes ainsi que les facteurs critiques, les avantages et les limites du benchmarking.

Le cadre pratique de notre étude a comporté dans un premier lieu les généralités et les généralités de la franchise, et dans un deuxième lieu l'étude de cas réalisée qui a porté sur la marque CALZEDONIA qui est en cours d'installation en Algérie par le groupe AZADEA Algérie ayant pour objectif de savoir le rôle du benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.

D'après l'analyse de ce sujet nous pouvons arriver à plusieurs résultats concernant le benchmarking et son rôle dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie (la marque CALZEDONIA) ainsi que son impact sur les ventes, et nous pouvons lui rédiger quelques propositions qui peuvent être généralisées sur l'ensemble des entreprises du même secteur, et enfin extraire d'autres et qui peuvent être comme perspectives des études futures.

En guise de conclusion, le Benchmarking a des conséquences allant au-delà de son processus lui-même, c'est un outil qui réorganise tous les niveaux de l'entreprise.

Le Benchmarking est un processus qui, une fois adapté aux méthodes de travail d'une entreprise apporte des bénéfices qui peuvent être résumés comme suit :

- Une meilleure satisfaction des besoins des clients.

- L'obtention d'un avantage concurrentiel.
- La fixation d'objectifs à partir d'une idée concertée de l'environnement extérieur de l'entreprise.
- La détermination des meilleures mesures pour une meilleure performance.
- La prise de conscience de l'existence des meilleures pratiques et leur recherche constante.

L'objectif principal du benchmarking est la recherche constante et l'identification des meilleurs pratiques dans n'importe quel domaine ayant pour but la mise en œuvre et l'adoption des meilleures pratiques et l'amélioration des performances.

Appliquée au secteur de la vente au détail, le benchmarking permet à celle-ci d'identifier toutes les ressources possibles d'amélioration pour accroître le degré de compétitivité et atteindre l'excellence.

1- Résultats de l'étude de cas :

À travers notre étude de cas, nous allons interpréter les résultats obtenus selon les hypothèses proposées au début. Nous avons essayé d'adopter cette démarche en vue d'identifier, le rôle du benchmarking dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et son impact sur les ventes.

En quoi une démarche de benchmarking servirait-elle dans l'installation d'une firme étrangère et quel est son impact sur les ventes ?

Telle est notre problématique, en réponse à cette dernière nous pouvons citer ce qui suit :

Le benchmarking a permis à la marque CALZEDONIA de se fixer des objectifs opérationnels à travers lesquels nous pouvons tracer un plan d'action qui aidera la marque à devenir plus compétitive et qui se résume comme suit :

- Diversification de ses catégories de produits.
- Développement de sa formation du personnel.
- Agrandir ses magasins et s'occuper plus de ses façades pour attirer plus de clients.
- Définir avec précision une stratégie en ce qui concerne l'emplacement de ses magasins.
- Améliorer sa communication par l'évènementiel.

Donc :

Le Benchmarking est important comme outil de management et de planification pour identifier et montrer plutôt les points faibles que les points forts de CALZEDONIA, il ne suffit certainement pas de se contenter de collecter les données pour la réalisation d'un Benchmarking mais il faut également analyser les informations collectées pour arriver à l'étape

la plus importante qui est la mise en place du processus résultant afin de pouvoir ajouter une valeur à une telle réalisation. Nous pouvons conclure donc que le benchmarking permet à une marque en planifiant d'améliorer ses stratégies et la rendre plus performante et novatrice.

Ce résultat nous conduit à **la confirmation de la première hypothèse « le Benchmarking constitue une démarche importante dans l'installation d'une firme étrangère en Algérie et impacte positivement les ventes »**

Donc :

- Nous constatons que la marque CALZEDONIA pourra devenir plus compétitive en connaissant ses points forts et faibles et surtout en connaissant tous ces détails sur son concurrent en Algérie. De cette manière la marque italienne pourra bien définir ses défaillances et manques ainsi ses objectifs lors de son installation en Algérie et par la suite son plan d'action.
- La marque CALZEDONIA pourra accroître ses ventes en diversifiant ses produits, en améliorant sa communication par l'événementiel, en développant sa stratégie d'emplacement et positionnement de ses magasins et en agrandissant ses façades et les rendre plus attractives sans oublier le développement de sa formation du personnel. Tout simplement en exécutant à la lettre son plan d'action qu'elle a défini et élaboré en appliquant la démarche du Benchmarking lors de son installation en Algérie.
- Exécuter son plan d'action, développer ses différents volets et améliorer ses défaillances la mènera surtout à gagner plus de clients potentiels et même à fidéliser ses clients déjà existants ce qui augmentera automatiquement sa part de ventes. C'est à dire le Benchmarking permet à la marque CALZEDONIA d'anticiper en quelque sorte son plan d'action avant de s'installer en Algérie.

En conclusion le Benchmarking est un outil très important lors de l'installation d'une firme étrangère en Algérie et dernier permet à l'entreprise d'anticiper ses plans d'action et objectifs ce qui l'aidera automatiquement à améliorer ses stratégies et impacter par la suite positivement ses ventes.

Difficultés rencontrées :

- Difficulté de trouver un organisme d'accueil vu la situation sanitaire actuelle.
- Le manque d'ouvrages accessibles sur le sujet du benchmarking.

Perceptives de la recherche :

Au terme de notre recherche nous soulignons une insuffisance très importante de recherche académiques surtout algérienne sur le sujet du benchmarking.

Cette réflexion donne une ouverture sur d'autres problématiques et permet d'envisager de nombreuses possibilités de recherches ultérieures que nous pouvons proposer sous les thèmes suivants :

- Le Benchmarking : la clé de l'innovation pour les entreprises.
- Le Benchmarking : outil d'aide à la décision lors d'une internationalisation.
- Le Benchmarking : l'impact des meilleures pratiques dans les administrations publiques algériennes.

BIBLIOGRAPHIE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

1. **Claude. DEMEURE** « MARKETING », édition, Sirey, 2005.
2. **François. JAKOBIAK** « l'intelligence économique en pratique », Ed. D'organisation, 1998.
3. **Jean. BRILMAN**, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003.
4. **Robert. CAMP** « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », édition d'organisation, 1992.
5. **Philippe. DETRIE** « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Ed. D'organisation, 3eme édition, 1999.
6. **Nathalie. COSTA** « Veille et benchmarking », Ellipses Edition marketing S.A., 2008.
7. **Laurent. HERMEL et Pierre. ACHARD.** « 100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking ». AFNOR, 2007.
8. **Jean Charles. MATHE**, « Management stratégique concurrentiel », Librairie Vuibert, novembre 2001.
9. **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.
10. **Balm G**, « évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking », 1994, Afnor, Paris
11. **Codling, S.**, “Best practice Benchmarking ”, Gulph Pub. Col, Houston, Texas, 1996.
12. **Hermel Laurent, Romagni Patrick**, « La Franchise De Service », economica 1992.
13. **Kahn Michel**, «Franchise et partenariat», Dunod 5ème édition, 2009.
14. **Le Tourneau Philippe**, «Le Franchisage», édition Economica, 1994.
15. **Leloup Jean-Marie**, « La Franchise droit et pratique », 3eme édition Delma 2000.
16. **Le Tourneau Philippe**, «Les contrats de franchisage», Litec, 2ème édition du Jurisclasseur, juin 2003, n° 8008
17. **Benthencourt Marjorie**, « entreprendre en franchise », dunod paris, 2001.
18. **MainguyDaniel**, «Contrats spéciaux », 4^{ème}editiondaloz, 2004, n°251.
19. **Boulay Jacques et Chanut Odile**, « Les Réseaux De Franchise », la découverte, paris 2010.

20. **Olivier Vaismain** Le Benchmarking ou étalonnage concurrentiel version 1.0 novembre 1999.

21. **Deppe Alain**. Cours d'économie et de gestion master 2 spécialité management des organisations de la neteconomie séquence 04 p53,54,55,56

Les thèses :

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

Les revues :

1. **ChabaniSmain ,Bekkar Mohamed**, le Benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management revue scientifique de l'école hautes études commerciales.
2. Revue française de gestion, 2003,
3. **Vaughn Charles** (1974), cité dans Seroude Charles et Censier André, (1979) « le franchising en Europe et en Amérique du nord », revue Française de gestion, N° 22,
4. **Allam Délila** (2008), « Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises ». Management Avenir, INSEEC/Management Prospective Edition.
5. **Vigny jacques**, «La distribution : structures et techniques », 2^{ème} édition sirey, 1990

Les journaux.

1. Journal of European Public Policy 11: 2 April 2004, "Whatcan 'Benchmarkingoffer 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>.

Les articles :

1. **Fabien. LEPOIVRE**, Benchmarking concept et méthodologie, NEVAOCONSEIL V02/2005, www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking_03022005.pdf.
2. **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.
3. 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.
 4. **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/C2/pdf/777.PDF
 5. **Josée. ST-PIERRE, Louis. RAYMOND, Éric. ANDRIAMBELOSON**, Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal, web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf.
 6. **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.
 7. **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
 8. Fédération française de la franchise, Code de déontologie européen de la franchise, <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/206/318.htm>
 9. Cliquet Gérard (2002), « Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », Recherche et Applications en Marketing 17, N°1, 2002.
 10. **Cliquet G., Perrigot R., Picot-Coupey K** (2013), La franchise : enjeux et perspectives, in : Recherches et innovations en sciences de gestion, Editors : F. Moraux and L. Bironneau, Presses Universitaires de Rennes.
 11. Dossier rédigé par Jean Samper pour AC Franchise et Franchise Business Club https://franchisebusinessclub.com/api/v1/media_files/7905/media/origina
 12. Le "Benchmarking " au service de la gestion privée, Gestion de Fortune, no. 190, 1 février 2009,

http://www.privatebanking.societegenerale.fr/fileadmin/user_upload/SGPB_FRA/PDF/COMMUNIQUE_PRESSE/09-02-01_Gestion_de_Fortune_Benchmarking_gestion_privee.pdf.)

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

Les articles en anglais :

1. Department of Trade and Industry, from quality to excellence, Benchmarking, 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
3. GOVERNMENT OF ALBERTA , Benchmarking Best Practices: An Overview for Workshop Participants, www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2_overview.pdf
4. International Franchise Association (IFA), “ What Is A Franchise”, 2018. <https://www.franchise.org/what-isa-franchise> .
5. **Aliouche Hachemi et Fernandez Dominique Bonet** (2017), « Social Entrepreneurship and Franchising: A Panacea for Emerging Countries? The Case of Algeria », Management and Governance of Networks: Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances.
6. **Caldeira Steve**, “Franchise Businesses Continue to Grow Faster than Rest of US Economy “ .International Franchise Association (IFA), 20 Janvier 2016. <http://www.franchise.org/franchise-businesses-continue-to-grow-faster-than-rest-of-us-economy> .

TABLES DES MATIERES

Tables des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	02
Chapitre I : Le contexte du Benchmarking	05
Section01 : origine, évolution et définition du Benchmarking.	06
1. Origine et évolution du Benchmarking.	06
1.1- Origine du Benchmarking.	06
1.2- Évolution du benchmarking.	08
2. Le benchmarking vu par plusieurs auteurs.	10
2.1- Définition du dictionnaire francais l'internaute.	11
2.2- Définition du benchmarking selon balm.....	11
2.3- Définition du benchmarking selon camp.	11
2.4- Selon davidkearns, ex directeur general de xerox corporation.....	11
2.5- Selon harmellaurent et achard pierre.	11
2.6- Selon claud demeure.	11
Section 02 : objectifs et typologie de Benchmarking.	15
1. Objectifs d'une démarche Benchmarking.	15
2. Typologie du Benchmarking.....	17
2.1- le Benchmarking interne.	18
2.2- le Benchmarking concurrentiel.	20
2.3- le Benchmarking fonctionnel.	22
2.4- le Benchmarking générique.	23
Section 03 : le Benchmarking privé et le Benchmarking public.	25

1. Le Benchmarking dans le secteur public.	25
1.1- Des exemples de l'application du benchmarking dans le secteur public.....	27
2. Le Benchmarking dans le secteur privé.	28
2.1- Le Benchmarking un outil de management pour les PME.	29
2.2-Cas de sociétés appliquant le Benchmarking.	31
Chapitre II : les éléments de base du Benchmarking.	33
Section 01 : les modèles et outils du Benchmarking.	34
1. Les modèles du Benchmarking.	34
1.1- Le modèle à 05 étapes.	34
1.2- Le modèle à 07 étapes.	35
1.3- Le modèle à 09 étapes.	35
1.4- Le modèle à 12 étapes.	36
1.5- Le modèle à 15 étapes.	37
2. Les outils du Benchmarking.	38
2.1- Les outils introductifs.	38
2.2- Les outils intermédiaires.	39
2.3- Les outils mondiaux.	41
2.4- Catégorisation des outils du Benchmarking.	42
Section 02 : Les phases et les étapes du Benchmarking.	42
1. Les phases du Benchmarking.	42
1.1-La phase de planification.	43
1.2-La phase d'analyse.	45
1.3-La phase d'intégration.	45
1.4- La phase d'action.	45
1.5-La phase de maturité.	46
2. Les étapes d'une démarche de Benchmarking.	46
2.1- La Phase 01 : la planification.	46
2.2-La Phase 02 :l'analyse.	47
2.3- La Phase 03 :l'intégration.	47
2.4- La Phase 04 : l'action.	48
3. Le guide de contrôle de la mise en œuvre du Benchmarking.	49

4. Les sources d'informations pour être plus efficace.	50
a- en interne.	50
b- en externe.	50
Section03 : facteurs critiques de succès, avantages et limites.	51
1. Facteurs critiques de succès.	51
2. Facteurs critiques.	52
3. action ou attitude de base.	52
4. Avantages du Benchmarking.	52
5. Limites du Benchmarking.	53
Chapitre III :	55
Section01 : revue de la littérature sur la franchise.	56
1. Définition de la franchise.	57
2. Composantes de la franchise.	59
2.1- les acteurs du système de franchise.	59
2.2- les éléments fondamentaux de la franchise.	60
3. diversité de la franchise selon le nombre de partenaires dans l'opération de franchise :	
3.1- la franchise publique.	64
3.2- la poly-franchise.	64
3.3- la franchise croisée.	64
3.4- la pluri-franchise.	64
3.5- la multi- franchise.	64
3.6- la franchise hiérarchisée.	65
4- les contrats voisins de la franchise.	65
4.1-La Licence de marque.	65
4.2-La concession.	65
4.3-La commission d'affiliation.	66

4.4- La location-gérance.	66
5- Le positionnement de la franchise.	66
5.1- la franchise en Algérie.	66
5.2- Alors pourquoi pas plus de franchises étrangères en Algérie ?	67
Section02 : présentation de l'organisme d'accueil.	68
1. le groupe AZADEA.	68
1.1-Historique de AZADEA.	69
1.2-Structure des magasins.....	71
1.3-Structure du back office.	72
1.4-les forces de AZADEA.	73
1.5-les valeurs de AZADEA.	73
2- Présentation du groupe CALZEDONIA.	73
2.1- historique de CALZEDONIA.....	74
2.2- les forces de CALZEDONIA.	74
2.3- E-commerce et agenda numérique de CALZEDONIA.	74
2.4- la relation de CALZEDONIA avec les parties prenantes.	76
2.5- comment le groupe échange avec ses différents interlocuteurs.	77
2.6- distribution et marchés.	79
a- quelques points de ventes.	79
b- nombre de boutiques par marques dans le monde.	80
c- progression du chiffre d'affaire.	80
d- chiffre d'affaire par zone géographique.	81
3- La présence du groupe CALZEDONIA avec AZADEA	81
3.1- les magasins de CALZEDONIA avec AZADEA.	81
3.2- les concurrents du groupe CALZEDONIA.	82
3.3- Les magasins du groupe CALZEDONIA existant et en expansion.	83
3.4- Le groupe CALZEDONIA avec le groupe AZADEA en Algérie	83
a- Le plan d'expansion du groupe CALZEDONIA en Algérie.	83
b- tableau financier des prévisions du groupe CALZEDONIA en Algérie.....	84

c- Présentation des centres commerciaux dans lesquels AZADEA prévoit d'ouvrir les premiers magasins de CALZEDONIA Algérie.....	85
3.5- l'étude over-Head aussi dite l'étude des frais généraux :	88
a- Etude over head.	88
b. Etude over head sans eur1	89
c. explication de l'eur-1.	89

SECTION 03 : LE ROLE DU BENCHMARKING DANS L'INSTALLATION D'UNE FIRME ETRANGERE EN ALGERIE ET SON IMPACT SUR LES VENTES.....89

1. Présentation de l'enquête.	89
1.1- Méthodologie de l'enquête.	89
1.2- Raisons du choix de AZADEA.	90
1.3- Les objectifs de l'enquête.....	90
1.4- Les hypothèses de l'enquête.	91
2. L'étude de cas.	91
2.1 L'analyse comparative, le Becnhmarketing.	91
a- la planification.	91
b- l'analyse.	92
c- l'intégration.	97
d- l'action.	97
e- la maturité.	98
3. L'interprétation des résultats.	98
Conclusion générale.	101
La bibliographie.	106
Table des matières.	111