

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en
Sciences Commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**L'influence du benchmarking international
sur la prise de décision**

Cas pratique : Ernst & Young (EY) Algérie

Elaboré par :

Melle. YALA Katia

Encadré par :

M. BELKACEMI Mohand

Amokrane

Maître de conférences classe « A »

8^{eme} Promotion

Juin 2021

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en
Sciences Commerciales
Option : Affaires Internationales**

Thème :

**L'influence du benchmarking international
sur la prise de décision
Cas pratique : Ernst & Young (EY) Algérie**

Elaboré par :

Melle. YALA Katia

Encadré par :

**M. BELKACEMI Mohand
Amokrane
Maître de conférences classe « A »**

8^{me} Promotion

Juin 2021

Résumé

De nos jours, les entreprises ne cessent de chercher à se comparer, à comparer leurs résultats, leurs stratégies, leurs méthodes et processus...dans le but de se faire une place dans le marché national ou international.

Cette technique de comparaison entre les entreprises étrangères et les marchés mondiaux, communément appelée Benchmarking International, consiste à s'inspirer des meilleurs, des leaders du marché. Comment faire pour arriver à leur niveau ? Quelles méthodes ont-ils utilisées ? Mais surtout, comment éviter leurs erreurs ? Et ainsi adapter ces informations en fonction de l'entreprise et prendre, selon eux, la décision la plus efficace.

Au cours de cette étude, nous avons abordé les fondements du benchmarking international, puis nous avons expliqué la notion de prise de décision. Enfin nous avons réalisé une étude qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs au sein de l'entreprise du client de notre organisme d'accueil *Ernst&Young* (EY Algérie). Tout en suivant un guide d'entretien préalablement défini. L'objectif de cette enquête est de connaître l'influence du benchmarking international sur la prise de décision.

Abstract

Nowadays, companies are constantly seeking to compare themselves, their results, their strategies, their methods and processes... in order to gain a place in the national or international market.

This technique of comparison between foreign companies and world markets, commonly known as 'International Benchmarking', consists of drawing inspiration from the best, the market leaders.

How do you get to their level? What methods did they use? Above all, how do you avoid their mistakes? Then adapt this information to the company and take the most effective decision.

In this study, we discussed the basics of international benchmarking, and then we explained the concept of decision-making. Finally, we conducted a qualitative study through semi-structured interviews at the company of our host organization's client '*Ernst&Young*' (EY Algeria). The interviews were conducted according to a previously defined interview guide. The objective of this survey is to know the influence of international benchmarking on decision-making.

المخلص

اليوم ، الشركات تبحث باستمرار لمقارنة أنفسهم ، نتائجهم ، استراتيجياتهم ، أساليبهم وعملياتهم... من أجل الحصول على مكان في السوق المحلية أو الدولية

المقارنات الدولية وتتألف تقنية المقارنة هذه بين الشركات الأجنبية والأسواق العالمية، المعروفة عادة باسم

، من استلهم أفضل قادة السوق. كيف نصل إلى مستواهم؟ ما هي الأساليب التي استخدموها؟ لكن قبل كل شيء، كيف يتجنبون أخطائهم؟ وبالتالي تكيف هذه المعلومات وفقا للشركة واتخاذ القرار الأكثر فعالية وفقا لها. وفي سياق هذه الدراسة ناقشنا أسس وضع المعايير الدولية ، ثم شرحنا مفهوم صنع القرار

Remerciement

« Dès que tu avances sur le chemin, le chemin apparaît »

Rûmi

Au début, je ne savais pas par où commencer, mais dieu et les bonnes personnes sur mon chemin ont su me guider...

Tout d'abord, je tenais à remercier monsieur Belkacemi Mohand, un professeur en or qui a su m'encadrer, me conseiller et m'aider en me donnant ses précieux conseils, son temps et son esprit critique tout au long de la réalisation de mon étude.

Un grand merci à monsieur Benamaras Rafik Sidehoum, mon maitre de stage qui n'a pas hésité à me prendre sous son aile et de m'apprendre le métier.

Je remercie aussi mes parents, ma sœur Amira et son mari Dalil, mon frère Amine et son épouse Sarah ainsi que ma cousine Manel. Ces personnes m'ont soutenu tout au long de ma recherche et n'ont pas hésité à me motiver.

Merci à mes amis.

Enfin, je tenais également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dieu m'a éclairé, mes parents m'ont porté, ma famille et mes amis m'ont soulevé. Merci à eux.

Liste des tableaux

Tableau 1 Approche du benchmarking	15
Tableau 2: Outils utilisés majoritairement dans la démarche du benchmarking au Québec	26
Tableau 3 Caractéristiques des types de décision selon Igor Ansoff	34
Tableau 4 : Les phases du processus de décision	36
Tableau 5 : L'analyse stratégique SWOT	54
Tableau 6 : Informations sur le cabinet EY	60
Tableau 7 : composantes des 'Sub-ServiceLine'	61
Tableau 8: Tableau récapitulatif des résultats	66
Tableau 9 : Types d'entretiens.....	68
Tableau 10: comparaison des résultats.....	79

Liste des figures

Figure 1 : Évolution du benchmarking dans le temps d'une simple comparaison entre concurrent à une véritable notion d'analyse	12
Figure 2 : Le processus du benchmarking.....	20
Figure 3: La roue décisionnelle	42
Figure 4: Déroulement de l'outil des 5 Pourquoi	51
Figure 5 : Etapes de l'outil PROACT	52
Figure 6 : Organigramme du service Advisory	63

Sommaire

Introduction Générale.....	02
Chapitre 01 : Les fondements du benchmarking	06
Section 01 : Généralités sur le benchmarking.....	06
Section 02 : Processus du benchmarking.....	14
Section 03 : Points clés du benchmarking.....	24
Chapitre 02 : La prise de décision.....	31
Section 01 : Fondamentaux de la décision.....	31
Section 02 : Le processus de la prise de décision.....	37
Section 03 : Les instruments d'aide à la prise de décision.....	49
Chapitre 03 : Cas Pratique.....	57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	57
Section 02 : Méthodologie de recherche	67
Section 03 : Résultats.....	72
Conclusion Générale.....	83

Introduction Générale

Introduction générale

Durant ces dernières années, le domaine du conseil monte en puissance dans les différents secteurs d'activités. Des conseils en management sont fournis continuellement aux clients des cabinets de conseil, dans les divers modules : ressources humaines, marketing, gestion de changement et organisation des structures de l'entreprises et enfin des conseils en stratégie où un benchmarking et une étude de marché sont établis afin de procurer aux clients les résultats les plus adéquats à leurs problématiques.

Ernst&Young (EY) Algérie, fait partie des plus anciens cabinets de conseil opérant en Algérie, il compte environ 300 clients dans tous les secteurs économiques et 120 collaborateurs qui, eux, disposent de connaissances approfondies dans l'environnement économique du pays. Ces derniers accomplissent plus de 10 missions par an. Des livrables exposent les divers résultats recueillis, ceci en utilisant les différentes démarches de EY, nous citons parmi elles, la démarche du benchmarking international.¹

En effet, le contexte de concurrence pousse les entreprises qui souhaitent s'améliorer à chercher les meilleures techniques, méthodes, processus et stratégies chez le leader du marché et se comparer à lui. Cette démarche a fait l'objet de plusieurs études et recherches d'auteurs, d'économistes et de spécialistes.

Selon ROSTALDAS :

« Le benchmarking est la tâche en cours, à tous les niveaux de l'entreprise, pour trouver et implanter les meilleures pratiques en entreprise pour s'assurer de livrer aux consommateurs la pleine satisfaction »²

Cette notion a toujours été présente, mais c'est seulement dans les années 1980 que le concept de benchmarking se démocratise et devient une démarche reconnue par les entreprises, l'entreprise Xerox a joué un rôle imminent dans la crédibilisation définitive de l'analyse comparative.

¹ Document interne à l'entreprise

² BELISLE (Jean-Guy) : le benchmarking, une méthode d'amélioration de la compétitivité pour l'industrie de la construction spécialisée : mémoire à l'école de technologie supérieur, université du Québec, Montréal, 2007, P09

Chaque analyse nous apporte des résultats, des données, des informations ou tout simplement des réponses à nos questions. Une fois exposé au client, ce dernier se voit naturellement prendre une décision. Cette notion serait définie ainsi :

D'après MINTZBERG (H) :

« Une décision, qu'elle soit individuelle ou résultante d'un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action, c'est à dire, une intention explicite d'agir »³

La décision prise suit généralement l'un des outils de prise de décision, nous citons : la matrice SWOT, la méthode de 5W (les 5 Pourquoi) ou encore l'outil PROACT. Sinon, l'un des facteurs d'influences de la prise de décision guidera le décideur au moment d'agir.⁴

Dans un environnement incertain où il y a une constante recherche d'amélioration le benchmarking devient une démarche primordiale pour faire face à la concurrence et apporter des réponses aux décideurs qui cherchent à prendre la décision la plus efficace.

L'objet de ce mémoire est de relater les bases du benchmarking international et son influence sur la prise de décision au sein d'un des clients du cabinet de conseil EY Algérie. Nous avons eu la chance d'assister au déroulement complet de cette mission qui a fait naître chez nous la réflexion sur l'influence de cette démarche sur la prise de décision finale. Nous pensons qu'il a, effectivement, une certaine influence. Excepté l'importance de ce sujet d'actualité qui traite la rude concurrence mondiale et les adaptations que se doit une entreprise d'effectuer pour rester performante., ce sujet a été motivé par la volonté d'attester notre réflexion et les éléments cités.

Le choix de l'organisme d'accueil a été entraîné par le fait que le cabinet *Ernst&Young* est l'un des leaders dans le domaine du conseil et est réputé pour donner l'un des meilleurs diagnostics en stratégie, étude de marché, changement organisationnel et benchmarking. La mission proposée traite le lancement d'un nouveau produit dans un marché qui, à ce jour, est inexistant en Algérie⁵.

³ ADLA (Abdelkader) : Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil, Doctorat de l'université de Toulouse, France, 2010, P.18-19

In : MINTZBERG (Henry) : " The structuring of Organization", Prentice Hall. 1979.

⁴ ARNOULD (O) et SANTI (J) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P.23

⁵ Nous sommes obligés de garder certaines informations confidentielles.

Durant cette étude, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quelle est l'influence du benchmarking international sur la prise de décision ?

A travers cette question, nous avons fait ressortir un ensemble de sous questions :

- Sous-question 01 : Quels sont les attentes du décideur par rapport au benchmarking international ?
- Sous-question 02 : Est-ce que la décision n'est influencé que par l'information ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons émis des hypothèses que nous allons vérifier au fil de notre étude, elles sont énoncées comme suit :

Hypothèse 01 : Le décideur attend de cette démarche des réponses à ses questionnements qui l'aideront à trouver la stratégie adéquate à adapter et les erreurs à éviter.

Hypothèse 02 : La décision est influencée uniquement par les informations collectées.

Afin d'affirmer ou d'infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une étude qualitative faite à travers un guide d'entretien préalablement défini, employé lors d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants de l'entreprise du client.

Notre travail sera divisé en trois parties, deux théorique et un chapitre pratique :

La première aura pour vocation de décortiquer tout ce qui concerne le Benchmarking dans son cadre théorique, donner une idée sur son processus, ses types et ses caractéristiques, enfin nous aborderons la notion de benchmarking international.

Le deuxième développera les bases de la prise de décision, les facteurs qui l'influence (L'intuition, l'information et le contexte social) et enfin les outils d'aide à la prise de décision.

Le troisième chapitre est composé de trois sections, la première servira à décrire notre organisme l'accueil ainsi que le cas de l'entreprise étudié. Le second expliquera notre méthodologie et enfin le dernier présentera les résultats de notre étude.

Chapitre 01 : Fondement du benchmarking

Introduction

Le benchmarking est probablement l'une des clefs de la réussite d'une entreprise, se comparer à ses concurrents, aux leaders du marché, mesurer la valeur des ressources existantes ainsi que les compétences est l'un des moyens les plus sûrs pour gagner en performance, cette démarche est devenue essentielle aux organisations qui souhaitent s'améliorer.

Ce chapitre va analyser toutes les parties qui concernent le 'Benchmarking' en passant par une notion plus vaste, qui est le 'Benchmarking international'. Ceci en présentant dans un cadre théorique une première section sur les généralités du benchmarking, en second lieu, une deuxième section portant sur le processus du benchmarking et en dernier lieu, les points forts et les points faibles de cette démarche, mais aussi les outils d'applications du benchmarking.

Section 01 : Généralités sur le benchmarking :

Pour être performante une entreprise se doit, naturellement, de maîtriser un large panel de compétences et de connaissances, ainsi collecter des données et se comparer, par la suite, à ses concurrents. Ceci dans le but de faire ce qui se fait de mieux dans le monde est une approche essentielle, dite benchmarking.

Afin de mieux comprendre et de visualiser davantage le concept du benchmarking il faut tout d'abord le définir, le mettre en relation avec son histoire, connaître ses types et ses objectifs et ainsi avoir une vision complète de cette démarche. Ceci tout en s'inspirant des différents auteurs et spécialistes sur le sujet.

4 Définition du benchmarking :6

Le benchmarking ou appelé plus communément analyse comparative ou aussi étalonnage en français, est une méthode pour analyser les performances et fixer les objectifs de fonctionnement d'une entreprise, ou tout simplement identifier les normes d'excellence les plus élevées pour les produits, services ou les processus puis y apporter les améliorations nécessaires afin d'atteindre ce qu'on pourrait appeler les « *Best Practices* ».

⁶ MAIRE (Jean-Luc) et BÜYÜKÖZKAN (Gülçin) : LA COOPERATION DANS UN PROCESSUS DE BENCHMARKING, université de Savoie, France, 2001, P.02

DELERS (Antoine): Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer, édition 50 minutes, 2015, P.03

L'intérêt majeur d'une démarche comme celle-ci est le fait de repérer et d'étudier chez les meilleurs ce qui se fait de mieux en matière de production, de livraison, de qualité, de choix...etc. pour ensuite réfléchir à la manière de l'appliquer, le plus efficacement possible.

Plusieurs organisations y ont recouru, on citera alors Ford Motor Company, IBM ou Kodak.

Toutefois, même avec un certain consensus sur les définitions du benchmarking, ce dernier a eu d'innombrables définitions au fil du temps, donnée par plusieurs professionnels, économistes et auteurs de grands livres, ils montrent une certaine évolution du concept.

D'après ROLSTADAS (1995) ou l'auteur apporte une vision mondialisée du benchmarking et favorise la prise de décision des chefs de file mondiaux et dirigeants.⁷

« Le benchmarking est la tâche en cours, à tous les niveaux de l'entreprise, pour trouver et implanter les meilleures pratiques en entreprise pour s'assurer de livrer aux consommateurs la pleine satisfaction »

Selon Robert CAMP le benchmarking est défini comme :⁸

« La recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité »

D'après sa vision, le benchmarking peut faire gagner l'entreprise à court sur une certaine valeur ajoutée, et donc gagner en performance.

Selon MAIRE (Jean-luc) :⁹

« Avec une vision plus synthétique encore, le benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance »

⁷ BELISLE (Jean-Guy) : le benchmarking, une méthode d'amélioration de la compétitivité pour l'industrie de la construction spécialisée : mémoire à l'école de technologie supérieur, université du Québec, Montréal, 2007, P09

⁸ In : CAMP, Business Process Benchmarking : Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, 1995.

⁹ In : MAIRE, J-L. (1991), « Olympios : un modèle de conception du système d'information d'une entreprise manufacturière – Application à l'audit », Thèse de doctorat de troisième cycle, Faculté Annécienne des Sciences et des Techniques de l'Université de Savoie

De cette définition, nous constatons que le benchmarking est un outil d'évaluation continu qui nous permettra d'optimiser nos performances dans l'entreprise.

Selon KEARNS (David) :¹⁰

« Le benchmarking est un processus continu systématique d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders. Soit l'entreprise adopte ces pratiques, soit elle les adapte avec l'objectif d'améliorer sa performance. »

KEARNS était le PDG de Xerox Corporation (1982-1990) l'un des plus grands hommes d'affaires des États-Unis. Il a ensuite occupé le poste de premier secrétaire adjoint à l'éducation des États-Unis (1991 à 1993). Ce grand homme a marqué l'histoire du benchmarking.

- **Mot clés :**¹¹

Concurrent : il s'agit ici des entreprises qui rivalisent directement ou indirectement avec d'autres dans un même secteur connu.

Systématique : Un terme qui indique une certaine logique de classification, structurée et organisée en une pensée méthodique, ceci en suivant un système préalablement défini dans le but d'uniformiser l'analyse.

Processus continu : une certaine régularité est imposée dans cette démarche, un questionnement constant, afin d'améliorer les performances souhaitées.

Analyse comparative : évaluation d'un outil, d'une procédure ou encore d'une société en vue de la comparer avec d'autres évaluations.

Best practices : pratiques et procédures exemplaires observées dans une société particulière.

- **Les meilleures pratiques (best practices) : 12**

D'après l'APQC 'Centre Américain de productivité et de qualité'¹³

¹⁰ KEARNS D., "Quality improvement begins at the top", Jerry Bowles, Edition World 20, Mai 1986

¹¹ DELERS (Antoine): Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer, édition 50 minutes, 2015, P.09

¹²MAIRE (Jean-Luc) et PILLET (Maurice) : le benchmarking et les bonnes pratiques, université de la Savoie, France, 2003, P.05-07

« Le benchmarking est un processus d'identification, de partage et d'utilisation de connaissances et de meilleures pratiques »

Les meilleures pratiques ou nommé plus couramment 'Best practices' en anglais, est un concept qui permet à l'entreprise de gagner des gains importants en un délai très court en observant et en s'inspirant des meilleurs.

C'est donc une pratique qui permet de rétablir ou d'élever le niveau de performance tout en observant des procédures qui ont déjà fait leurs preuves et qui deviennent par la suite des modèles.

Il existe quatre types de 'Best Practices' qui se décrivent comme suit :

- Une bonne idée 'a Good Idea' : n'est pas associée à des données mesurables pouvant démontrer son efficacité, mais se base généralement sur l'intuition.

- Une bonne pratique 'a Good Practice' : une technique, une méthode ou un processus dont l'entreprise connaît déjà son efficacité, sa réutilisation concernera le même cadre d'application.

- Une meilleure pratique locale 'a local best practice' : considérée comme la meilleure, cette pratique dont l'efficacité a été démontrée quantitativement s'applique sur différents contextes. Elle peut être utilisée dans un benchmarking interne à l'organisation.

- Une meilleure pratique industrielle 'a Local Best Practice' : applicable en interne et en externe, cette pratique a été démontrée quantitativement, du fait de son efficacité, elle est adaptable à différents secteurs d'activité.

5 Histoire du benchmarking :

L'historique du benchmarking se confond avec celle où l'homme déployait des efforts à travers les siècles pour gagner en créativité et en efficacité au moyen de ses capacités d'innovation et d'adaptation.

Selon Fred D. BOWERS :

¹³ In : APOC (centre américain de productivité et de qualité) : Rapport sur les best practices, 2016, P.03

*« La deuxième personne dans l'histoire qui s'est mise à allumer le feu pour se réchauffer est la première à avoir inventé le benchmarking ».*¹⁴

Un raisonnement tout à fait logique, la deuxième personne s'est comparée à la première, s'est inspirée de sa technique et en a fait de même.

Plus précisément, les origines du benchmarking remontent au 6e siècle avant J.C, à l'époque où un général chinois écrit « L'Art de la guerre », l'un des plus anciens ouvrages de stratégie, il y dit :

*« Si tu connais ton ennemi et toi-même, tu n'auras pas à craindre le résultat de cent batailles »*¹⁵

Sun Tzu

On pourrait tout aussi déduire qu'en 1912, Henry FORD avait pu imaginer les premières chaînes de montage dans l'industrie automobile en observant des hommes travaillant dans un abattoir à Chicago, une fois un morceau de viande coupé, la carcasse passait automatiquement au collègue suivant, qui lui découpait une nouvelle tranche, et ainsi de suite. Sans le vouloir, cette comparaison a donné à FORD son idée du siècle.

Bien que l'idée de comparer et faire une analyse des stratégies des différents concurrents soit ancestrale, c'est bien jusqu'aux années 80 que le concept du 'Benchmarking' se démocratise. C'est donc l'entreprise Xerox qui, à l'époque étouffée par la concurrence, lança la stratégie d'étude des « *Best Practices* ». Cette prospection menée sur des organismes externes a permis finalement à l'entreprise de redresser ses activités, ses finances, et de retrouver sa place dans le marché avec une meilleure performance.

En 2009, le benchmarking a fait son entrée dans l'ISO9000 comme un des facteurs de la durabilité dans la norme ISO 9004

Il y est dit :

« Le benchmarking est une méthodologie de mesure et d'analyse qu'un organisme peut utiliser pour rechercher les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, avec pour objectif d'améliorer ses performances. Le benchmarking peut être appliqué aux

¹⁴ HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking, édition Afnor, 2010, P.10

¹⁵ DELERS (Antoine): Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer, édition 50 minutes, 2015, P.10-11

stratégies et politiques, aux opérations, aux processus, aux produits et aux structures organisationnelles. »¹⁶

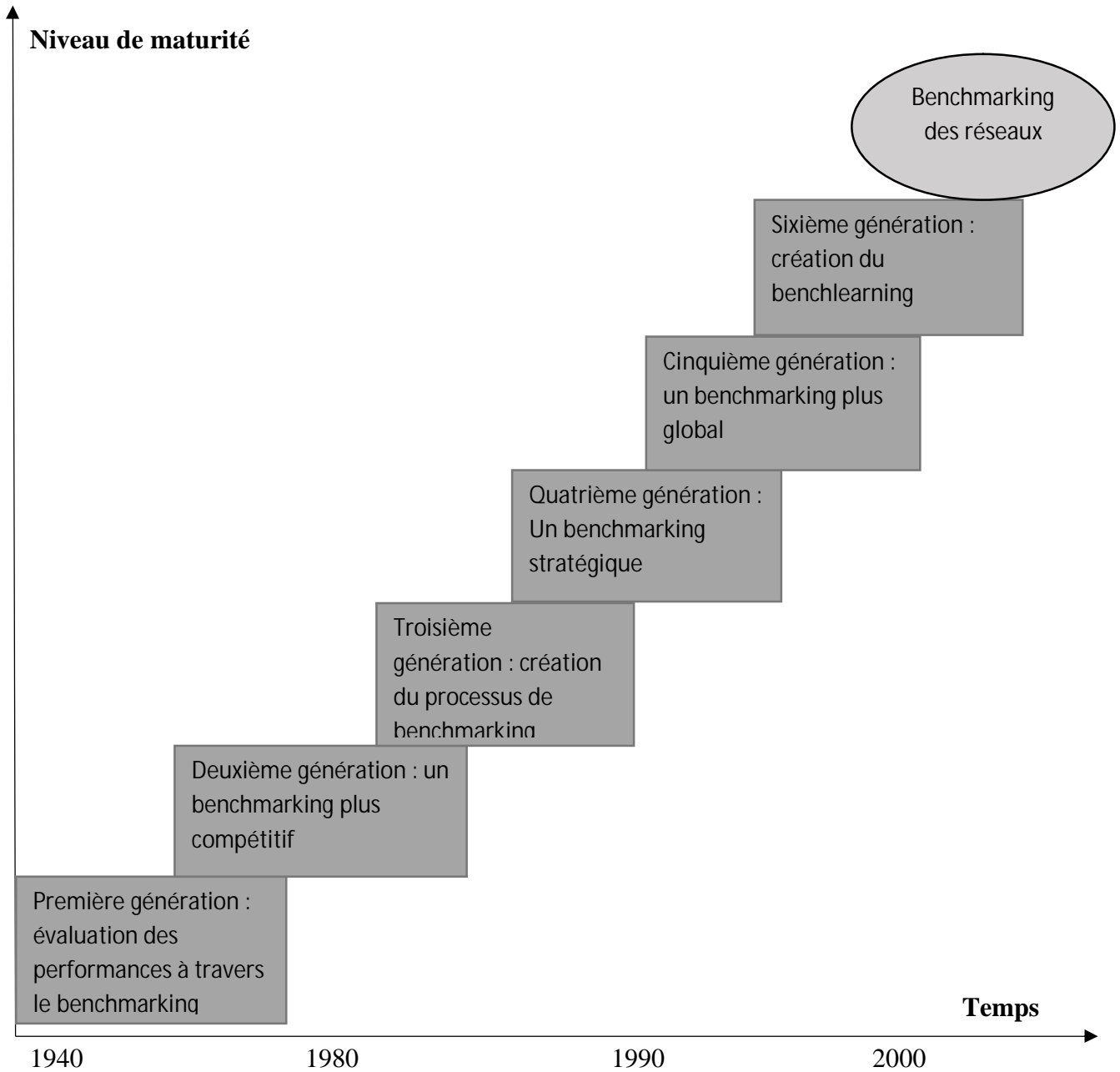
Aujourd'hui, nous retenons de ces faits que le benchmarking est en effet un concept très ancien pratiqué par de nombreuses personnes différentes au fil du temps, mais ce dernier a su se faire une place au sein du monde et est devenue une démarche incontournable ayant comme objectif de consulter, vérifier et de comprendre l'environnement interne et externe de l'entreprise, puis s'y comparer pour évoluer.

6 Evolution du benchmarking :

La démarche du benchmarking a connu différentes étapes lors de son évolution, que nous nommerons 'génération', la figure ci-dessous nous illustre comme le benchmarking est passé d'une simple comparaison entre concurrent à une véritable notion d'analyse.

¹⁶ MEYER (A.Florent) : Pratiques de benchmarking le challenge partenarial, édition Lexitis, Paris, France, 2013, P.56

Figure 1 Évolution du benchmarking : dans le temps d'une simple comparaison entre concurrent à une véritable notion d'analyse



Source : SHARMA (Paramjit) : benchmarking, cours sur la plateforme Scribd, 2008, P.03

Cette figure nous montre comment le benchmarking a pu évoluer et gagner en niveau de maturité au fil du temps, en commençant par une simple évaluation des performances, en passant par des benchmarking compétitifs ou stratégiques jusqu'à la création d'un benchmarking de réseau.

Nous pouvons aussi constater une rapide évolution entre l'année 1980 et 2000, ceci est dû à l'intérêt considérable qu'ont eu les différents auteurs sur le sujet.

7 Domaine d'application du benchmarking : ¹⁷

Cette démarche a une certaine liberté dans son application, les domaines sont multiples, dans le sens où plusieurs entreprises de différents secteurs y ont recours, tout dépend des besoins réels et objectifs des sociétés participantes. Ci-dessous quatre exemples de domaine d'application que l'on pourrait facilement retrouver :

- Le domaine de la recherche et le développement

Si l'on prend le cas d'un lancement d'une nouvelle technologie sur le marché, un étalonnage sera effectué, en termes opérationnels cela entraînera un recrutement des équipes de recherche, la définition des objectifs de recherche, le suivi, un environnement stimulant, une meilleure connaissance des besoins, des clients et une certaine adaptation à ce nouveau concept.

- Le domaine des ressources humaines

Recherche dans l'environnement de l'entreprise ou à l'international un processus de motivation plus intéressant pour les salariés, un processus visant à valoriser le potentiel humain.

- Le domaine de production

Dans le cas d'un lancement d'un nouveau produit de la part de l'entreprise, il est nécessaire de faire appel au benchmarking, afin de répondre à la question, comment acquérir les ressources suffisantes ? Leurs transformations, leurs fabrications ainsi que les prévisions faites par rapport aux comportements du consommateur sont primordiales à la réussite de ce produit.

- Le domaine du marketing :

Par définition, le benchmarking fait partie des composantes du marketing, cette approche contribue au développement de la pensée et de la pratique de ce domaine. Son application met une considération particulière sur les problèmes de marketing afin de les mettre en évidence et les régler par la suite. Elle considère aussi le benchmarking comme étant une démarche

¹⁷ HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking, édition Afnor, 2010, P.15-17

importante et comme une ligne directrice pour choisir le meilleur processus marketing d'une entreprise.

Pour conclure, le benchmarking est une comparaison que l'entreprise fait dans le but de s'améliorer, cette notion a connu une évolution au fil du temps dans divers domaines d'application.

Section 02 : Processus du benchmarking

Après avoir compris le concept du benchmarking et maîtrisé son sens avec les différentes définitions, nous pouvons dire que ce dernier est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes, d'une entreprise à une autre concurrente et leader du marché.

Mais, cette notion s'applique différemment selon le contexte auquel elle se réfère, il existe donc différents types de benchmarking. Cette section nous permettra de développer ce point.

1 Typologie de benchmarking :¹⁸

Il existe deux types majeurs dans cette démarche, nous citons :

- Le benchmarking organisationnel : regroupe le benchmarking des processus et le benchmarking des performances. L'entreprise cible les pratiques ayant abouti et servie à plus de performance en termes de chiffre d'affaires, produits finis, fiabilité et de technicité.
- Le benchmarking stratégique : cette démarche consiste à évaluer les nouveaux objectifs par rapport aux nouvelles stratégies tout en tenant compte de la politique de l'entreprise.

Différentes façons sont appliquées afin d'effectuer un benchmarking, dans un premier temps il est important de choisir la méthode idéale tout en prenant en considération les différents facteurs tel que le secteur d'activité et les objectifs de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous, nous permettra de comprendre en profondeur des différentes approches du benchmarking.

¹⁸ DELERS (Antoine): Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer, édition 50 minutes, 2015, P.

Tableau 1 Approche du benchmarking

Type de Benchmarking	Objectif	Partenaire	Utilisation	Avantages	Inconvénients
Interne	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers.	A l'intérieur de sa propre organisation	Phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile avant d'effectuer un benchmarking externe.	<ul style="list-style-type: none"> -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. -Peut se mettre en place rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les informations sont partielles elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprise et du groupe. -Les informations peuvent être parcellaires, tronquées et/ou orientées, chacun voulant protéger les intérêts de son service ou les siens. -Il existe aussi un risque d'autosatisfaction voire de consanguinité intellectuelle.
Concurrentiel	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	Concurrents directs	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents Directs	<ul style="list-style-type: none"> -Les partenaires sont très faciles à identifier. -Ils sont en général fortement motivés. -Ce type met rapidement en évidence tous les écarts de performances entre les concepts, méthodes, outils, processus, produits, services de l'organisation et ceux des concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> -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

Fonctionnel	Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires	Organisation leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Identifier et documenter les processus liés aux performances.	<ul style="list-style-type: none"> -Les partenaires sont relativement faciles à identifier. -Les informations sont aisément accessibles. -Les solutions identifiées sont facilement adaptables. -C'est un benchmarking porteur d'innovations 	<ul style="list-style-type: none"> -Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. -Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain
Générique	Observer, analyser, comparer les meilleures pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaire	Organisations leaders dans des secteurs d'activité différents	La découverte de nouveaux niveaux de performances favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelle	<ul style="list-style-type: none"> -C'est la méthode qui semble non seulement la plus productive et la plus créative mais aussi la plus efficace. -Elle fait découvrir et crédibilise de nouveaux niveaux de performances. -La découverte de nouveaux environnements favorise l'ouverture d'esprit et fait disparaître de nombreux a priori. -Il déclenche des sauts de performance et des innovations de rupture 	<ul style="list-style-type: none"> -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.

Source : LEPOIVRE (Fabien) : Benchmarking concept et méthodologie, NEVAOCONSEIL, 2005, p 16, Cité par FADEL Alla Eddine : Le rôle du processus du benchmarking dans l'amélioration de la performance, mémoire de master en science commerciale, école des hautes études commerciales, Alger, 2020, pp 17-18.

Afin de résumer le tableau précédent, voici une brève explication :

- **Le benchmarking interne**¹⁹ : consiste à faire des comparaisons internes entre les différents départements d'une même entreprise, par exemple, une multinationale peut comparer entre son service après-vente et son service commercial. Cette démarche reste néanmoins la moins efficace pour trouver des sources d'amélioration fiables, étant donné qu'il y a une grande facilité à appliquer cette comparaison puisque les données sont accessibles, elles opèrent dans le même secteur d'activité et pour le même métier.

Cependant, ce type de benchmarking ne favorise pas l'innovation et le dépassement de soi, ne pas avoir un œil externe serait pour ce processus un désavantage.

- **Le benchmarking concurrentiel (ou externe)** : du moment où les données ne sont pas confidentielles et qu'elles peuvent être comparables, nous pouvons dès lors nous référer à une entreprise qui excelle dans son secteur d'activité (dite leader du marché) et comparer ses différents processus à travers les réseaux sociaux ou autres.

Bien évidemment ce type de benchmarking n'a rien à avoir avec 'l'espionnage', il se fait ouvertement et avec l'approbation des deux parties, sans pour autant dévoiler les secrets de leurs 'cœur-métier' et les points de compétitions entre eux, c'est pour cela qu'en général, les deux parties se comparent sur des terrains neutres telles que 'le processus de recrutement', 'les différents coûts de maintenance'...etc. et non au sujet des dernières stratégies mises en place.

- **Le benchmarking fonctionnel** : comparer une fonction qui génère des avantages communs dans plusieurs entreprises non concurrentes ou concurrentes, mais qui n'appartiennent pas au même secteur d'activité. Ses entreprises sont très différentes l'une de l'autre néanmoins, elles partagent la caractéristique d'être 'leader' du marché en question. Bien évidemment, un accord entre elles devra être signé afin d'assurer un échange d'information légal. Il se pourrait que ce type ait des limites telles que la compatibilité entre les stratégies.
- **Le benchmarking générique** : quel que soit le domaine d'activités, certaines fonctions restent semblables et donc comparables. Cette démarche revient à identifier

¹⁹ FADEL Alla Eddine : Le rôle du processus du benchmarking dans l'amélioration de la performance, mémoire de master en science commerciale, école des hautes études commerciales, Alger, 2020, P.16

les meilleures entreprises ayant des processus ou des méthodes de travail identiques. Il est donc appelé à appliquer une technologie dite nouvelle à l'entreprise tout en ayant la certitude de sa réussite.

D'autres types de benchmarking existent, moins fréquents que les précédents que voici :

- Le benchmarking des processus : conçu pour lister les entreprises dites leaders du marché et faire paraître le fonctionnement de leurs processus clés afin de s'en inspirer.
- Benchmarking stratégique : collecter les meilleures pratiques, les plus avancées chez les concurrents et les liées avec des objectifs stratégiques de l'entreprise afin de faire ressortir le processus le plus efficace.
- Benchmarking organisationnel : afin d'être plus adapté à un contexte de compétitivité, cette approche vise à faire croître en performances certaines activités qui ont un grand impact sur l'organisation d'une entreprise, par exemple, ajouter un nouveau département de développement technologique.

Afin de résumer ce point, aucune approche et aucun type de benchmarking n'est meilleur que l'autre, la différence réside dans son utilisation. Pour finir, tout dépend de comment, où et pourquoi allons-nous l'utiliser.

Chaque objectif aura un type de benchmarking approprié à sa réalisation, ceci afin d'être le plus efficient possible.²⁰

²⁰ BÜYÜKÖZKAN (Gülçin) et MAIRE (Jean-Luc) : AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AVEC UN PROCESSUS DE BENCHMARKING, université de Savoie, France, 1997, P05-06.
HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking, édition Afnor, 2010, P.15-17

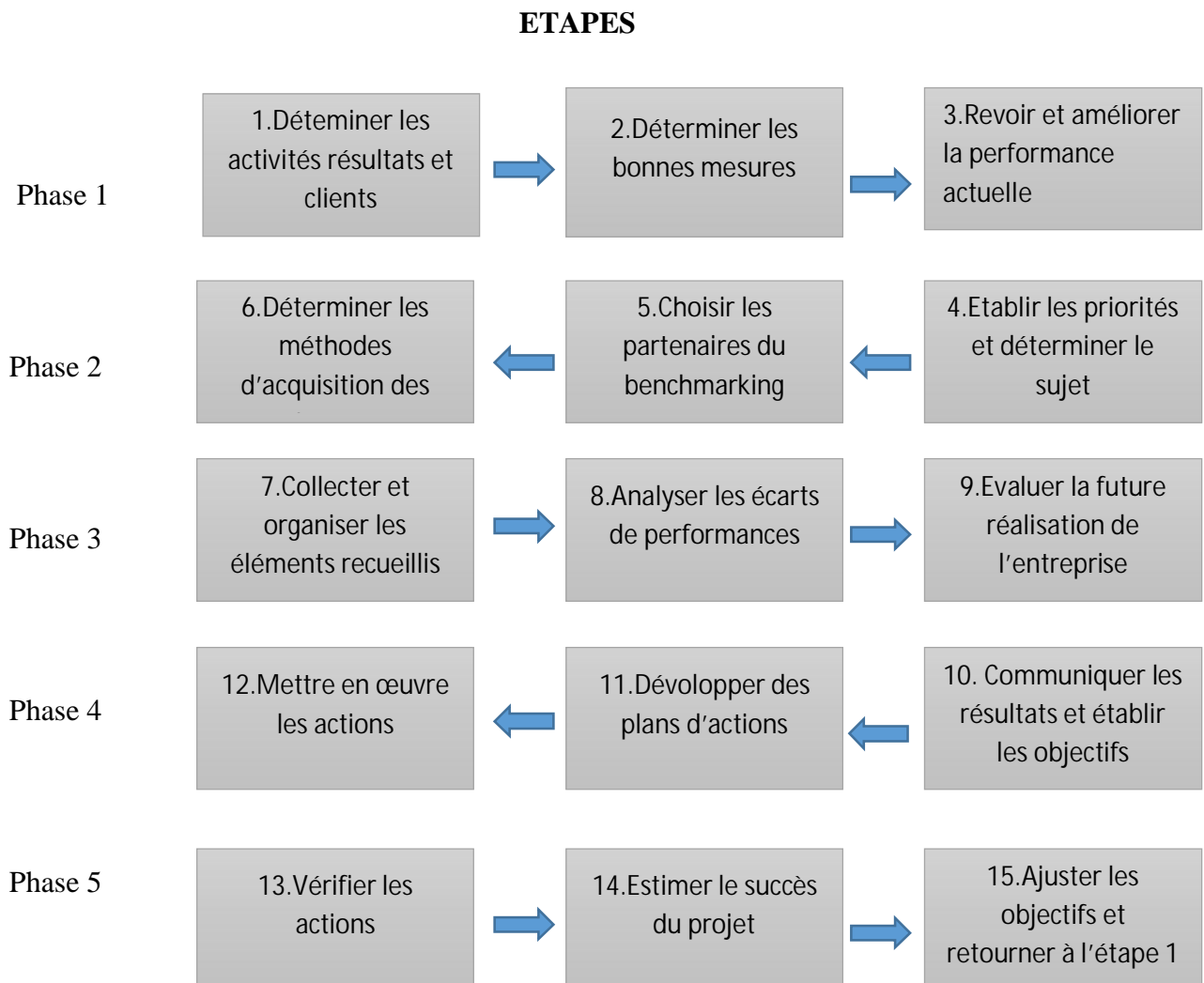
2 La démarche du benchmarking

Après de longues recherches, nous pouvons dire qu'il y a plusieurs manières d'appliquer le benchmarking.

D'après l'auteur BALM, choisir un des différents types de benchmarking puis suivre les 15 étapes classées en cinq phases serait la démarche idéale à suivre.

La figure suivante présente les étapes et les phases d'un processus de benchmarking,

Figure 2 Le processus du benchmarking



Source : Selon BALM (Gerard.J) : Evaluer et améliorer ses performances le benchmarking, 1994

Explication des phases²¹

Phase 01 :

Mesure de la performance interne : dans un premier temps, désigner les points forts et les points faibles, les forces et faiblesses de l'entreprise dans le but de déterminer l'objectif du benchmarking et enfin trouver les meilleurs moyens d'amélioration possible. Ceci en analysant les activités et la performance actuelle de l'entreprise.

Phase 02 :

Pré-benchmarking : Une phase importante qui sert à définir les objectifs de l'entreprise, les méthodes à utiliser et rechercher les partenaires à comparer. Ceci afin d'obtenir une liste des entreprises comparables et y chercher les informations et les connaissances utiles à notre benchmarking.

Phase 03 :

L'analyse du benchmarking : Correspond à la récolte d'informations nécessaires des différents partenaires et les comparer afin d'en faire ressortir le meilleur. Tout en répondant à trois questions clés :

- 'Qui' : lister les entreprises à comparer,
- 'Quoi' afin d'identifier l'objet du benchmark,
- 'Comment' en collectant le plus d'informations possibles sur les la liste des entreprises déjà effectuée et ainsi les exploiter afin d'identifier l'organisme le plus adéquat

Phase 04 :

Post-benchmarking : La mise en place des actions évoquées dans la phase précédente et donc utilisée les résultats conclus par le benchmarking, mettre en place un plan d'action est la première chose à faire ceci dans le but de faire une planification des stratégies et des nouvelles méthodes à adopter au fonctionnement de l'entreprise.

Phase 05 :

²¹ BÜYÜKÖZKAN (Gülçin) et MAIRE (Jean-Luc) : AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AVEC UN PROCESSUS DE BENCHMARKING, université de Savoie, France, 1997, P07

Observation et ajustement : estimation et ajustement des plans d'action déjà faits, cette phase est atteinte une fois que le benchmarking est considéré comme primordial dans l'organisation, un élément essentiel de prospection continue

3 Benchmarking international :²²

Il est clair que le benchmarking a touché une grande partie du monde, qui en passant notre planète fait face à des problèmes plus ou moins similaires. De ce fait il serait intéressant aux entreprises, un Etat ou tout un secteur d'activité de se comparer à d'autres pays et en tirer les meilleures stratégies à adopter, nous appellerons ça le benchmarking international ou l'étalonnage international.

3.1 Utilité du benchmarking international :

Les objectifs du benchmarking international sont similaires à ceux des autres projets de benchmarking national, tous deux visent à faire des comparaisons entre les acteurs afin de s'inspirer du meilleur. Cependant et malgré leurs similarités dans le processus, le benchmarking international implique des coûts et des moyens plus élevés. Ceci ne peut être justifié que par une importante utilité à effectuer cette démarche.

Le benchmarking international est particulièrement utile :

- Lorsqu'une organisation fournit un service unique et qu'il n'y a pas d'organisations dans le pays par rapport auxquelles elle peut être comparée
- Dans le cadre de l'évaluation comparative macroéconomique de systèmes entiers de prestation de services entre pays.
- Pour évaluer le niveau général de performance du secteur public.

Le benchmarking entre pays peut révéler davantage de différences de performances que si la comparaison est effectuée uniquement au sein d'un même pays.

²² Organisation for Economic Co-operation and Development Public Management Service : International Benchmarking, The Danish ministry of finance, Copenhagen, 1997, P07-08.
KATHLEEN (Dominique) et REMOQUILLO-JENNI (Vélerie) : International benchmarking, politics and policy, Institut d'étude politique de Paris, France, 2013, P.504

- Pour essayer de trouver des moyens innovants et alternatifs de fournir un service ou de répondre à un problème.

En général, des méthodes plus diversifiées seront trouvées si les organisations sont comparées entre plusieurs pays.

3.2 Limite du benchmarking international

Le benchmarking international est plus complexe que le benchmarking à l'intérieur d'un pays. Les différences entre les pays signifient que les informations qui doivent être utilisées dans le benchmarking ne sont souvent pas directement comparables.

Ces problèmes de comparabilité sont à la fois techniques et plus fondamentaux. Les problèmes techniques devraient pouvoir être résolus, mais les problèmes de comparabilité plus fondamentaux sont plus difficiles à aborder. Cependant, certains d'entre eux ne doivent pas nécessairement être considérés comme un problème. Ils peuvent tout aussi bien être considérés comme la substance même du benchmarking international.

Les problèmes de comparabilité comprennent :

- Les informations sur les coûts : Les méthodes de comptabilisation des coûts peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre, ce ne sera pas la même monnaie, les mêmes régulations monétaires
- Des prix différents : Les prix entre les pays sont variables. Les informations sur les coûts peuvent donc ne pas être le meilleur indicateur de la performance relative d'un service donné.
- Des systèmes sociaux et des rôles sociaux différents d'un pays à un autre pour les mêmes systèmes de prestation.
- Des besoins, des conditions et des attentes différentes : Le besoin d'un service donné peut varier entre les pays. Les comparaisons de quantité doivent refléter ces différents besoins. Les conditions d'une entreprise peuvent aussi être différentes, c'est pour cette raison qu'on retrouve des problèmes de comparaison entre les entreprises étrangères.
- Les attentes des clients peuvent varier d'un pays à l'autre, ce qui peut influencer sur les résultats de nombreuses mesures de la qualité du service.

Pour résumer, le benchmarking international est plus vaste que le benchmarking que nous connaissons, même s'il comparer deux ou plusieurs pays reste assez complexe en termes de collecte d'information, néanmoins il a de nombreux avantages et offre une perspective d'amélioration et d'innovation assez importantes et non négligeable.

Cette partie du chapitre est l'une des plus importante, car pour mieux comprendre cette démarche, il est primordial d'illustrer et d'expliquer le processus du benchmarking, ainsi que toutes ses étapes et ses composantes, nous avons ajouté par la suite une partie intéressante sur le benchmarking international tout en mettant en avant ses avantages et ses limites.

Section 03 : Points clés du benchmarking :

Pour la dernière section de ce chapitre, nous allons y présenter les avantages et les inconvénients du benchmarking ainsi que son application. Aussi, nous allons prendre exemple d'un pays étranger dans le but de mieux comprendre les outils de cette démarche.

1 Son application²³

Le benchmarking est un outil agile pouvant être appliqué de différentes façons à différents objets pour répondre à des besoins :

- **Entre personnes** : comparer ses performances personnelles à d'autres personnes du même secteur d'activité.
- **Entre équipes** : confronter deux équipes ayant le même but et analyser leurs meilleurs pratiques.
- **Entre organisations** : Une analyse comparative entre deux ou plusieurs entreprises ayant pour objectif une meilleure performance.
- **Entre pays** : un état qui recherche les meilleurs systèmes appliqués à l'échelle internationale et dans d'autres pays afin de trouver la démarche la plus performante.

2 ses outils :²⁴

Pour réaliser un benchmarking, nous avons besoin de données fiables, pertinentes et concrètes et pour cela il est bien important d'utiliser les outils appropriés.

²³ DELERS (Antoine): Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer, édition 50 minutes, 2015, P.

²⁴ <https://www.eslsc.ma/fr/blog/etude-de-marche-et-benchmarking-les-outils-du-web>, consulter le : 9 juin 2021 à 23h30

L'outil peut être considéré comme des séminaires, des questionnaires d'auto-évaluation ou tout simplement des questionnaires proposés en ligne, des journées porte ouverte ou différent logiciel d'application qui permettent de visualiser rapidement la situation de l'entreprise.

Néanmoins, par sa simplicité d'application, internet reste le plus utilisé, il existe différentes sources d'information, parmi elles nous retrouvons :

- Les newsletters des concurrents : Consiste à envoyer régulièrement des informations par courrier électronique à une liste d'abonnés préalablement constituée sur un sujet qui les intéresse, un nouveau produit ou une nouvelle technologie.
- Les blogs : la mise en ligne de texte, de différent type de contenu multimédia (image, vidéo...etc.) sur une thématique en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise
- Les sites officiels étatiques : en Algérie on retrouve le '**Centre national du registre du commerce CNRC**' on y retrouve une multitude d'informations intéressantes à l'application d'un benchmarking tel que les bilans et les comptes de résultat des entreprises.

D'un autre côté, les logiciels de recherche et d'analyse de donnée ont eux aussi fait leurs preuves.

Pour que cela soit plus clair, exemple des outils Québécois, l'un des pays les plus développés en termes d'outils de benchmarking, le tableau ci-dessous nous explique les différentes particularités entre ces trois logiciels :²⁵

- PDG (Performance, Développement, Gestion)** : sert à identifier les forces et faiblesses des entreprises désirant faire une comparaison de leurs résultats et examiner toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'en améliorer la rentabilité et l'efficacité. Il a été élaboré par l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- Diagno-STIQ** : conçu par la 'Sous-traitance Industrielle du Québec' il offre un diagnostic complet de plusieurs éléments de l'organisation dans le but d'améliorer la capacité d'innovation et la compétitivité.
- QUALImètre** : Il permet de repérer les forces et les points d'amélioration pour ainsi avoir en main tous les éléments nécessaires à l'élaboration d'un plan d'action, il a été mis au point par le 'Mouvement québécois de la qualité'

²⁵ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/guides-et-outils-de-gestion/> , consulté le 10 juin 2021 à 13h

Tableau 2: Outils utilisés majoritairement dans la démarche du benchmarking au Québec

CRITÈRE	PDG	DIAGNO-STIQ	QUALIMÈTRE
Objectif	Comparer les pratiques de gestion et les résultats dans les différentes fonctions de l'entreprise à ceux d'entreprises semblables, afin de détecter les forces et les points à améliorer de celle-ci pour augmenter sa performance	Réaliser un diagnostic global de l'entreprise basé sur les meilleures pratiques de l'industrie ; comparer l'entreprise à un groupe de référence sectoriel provenant d'une base de données d'entreprises québécoises; établir un plan d'action concret en matière d'amélioration de la productivité.	Évaluer la performance globale de l'organisation autant du point de vue de ses orientations et de ses méthodes de gestion que de ses résultats, en comparaison avec les meilleures pratiques d'affaires, et identifier des pistes d'amélioration
Clientèle visée	Entreprises manufacturières de 15 à 500 employés	Entreprises manufacturières de 10 à 500 employés.	Toute organisation, qu'elle soit manufacturière, de services ou commerciale, publique ou privée, quel que soit son domaine ou sa taille
Fonctions évaluées	L'ensemble des fonctions de l'entreprise : ° gestion des ressources humaines; production (gestion et systèmes); vente et marketing; gestion et contrôle.	Les 8 fonctions essentielles : organisation de l'entreprise; gestion et développement des ressources humaines; gestion des ressources financières; ventes et marketing; R-D / ingénierie; approvisionnements; ° fabrication; système de gestion de la qualité.	Les 7 éléments fondamentaux d'un système de gestion performant : le leadership; la planification stratégique; la gestion des processus; l'information et l'analyse; les ressources humaines; l'orientation et la satisfaction de la clientèle; les résultats.
Délais	3 à 5 heures en tout (pour remplir le questionnaire). 2 semaines à un mois de traitement si le questionnaire est dûment rempli.	Entre 4 et 6 jours au total : ½ journée de préparation; 1 jour en entreprise (2 spécialistes); 2 à 3 jours pour la rédaction du rapport; 1 journée pour la présentation des résultats et l'élaboration du plan d'action; 1 journée (étalée sur la durée du plan d'action) pour le suivi du plan d'action (étape optionnelle).	Entre 1 à 4 jours

Source : Site officiel du ministère de l'économie et de l'innovation du Québec : guide et outils d'une analyse comparative (benchmarking)²⁶

²⁶ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/gestion-du-marketing/analyse-comparative-benchmarking/> vu le 05 juin 2021 à 20h

3 Ses points forts :²⁷

- **Efficacité des procédures** : grâce aux leaders du marché et leurs bonnes pratiques, les processus et les procédures améliorés, efficaces, moins coûteux et plus rapides sont le résultat du benchmarking
- **Diminution des coûts** : Étant donné que nous nous basons sur des faits déjà testés avec des résultats efficaces, ceci va nous permettre d'investir directement dans le bon projet et diminuer les risques.
- **Des procédures qui assurent la réussite** : Une certaine assurance sur l'amélioration de la performance serait notée en se basant sur les stratégies qui ont été un succès dans d'autres sociétés.
- **Reconnaître les faiblesses des autres** : Une entreprise peut rapidement se rendre compte des faiblesses des uns et des autres et ainsi éviter les mêmes erreurs

D'après *NEVAOCONSEIL*²⁸, une société française de conseil et de stratégie basée à Nantes, nous donne selon elle, les avantages du benchmarking :

- Reconnaître l'excellence de certains services et fonctions ;
- Identifier les collaborateurs les plus performants ;
- Comparer et échanger sur ses pratiques ;
- Mieux connaître son environnement économique ;
- Motiver les collaborateurs ;
- Améliorer la satisfaction des clients ;
- Augmenter la productivité ;
- Limiter les risques ;
- Donner des arguments aux dirigeants lors des concertations et négociations.

4 Risque de la démarche :²⁹

Le choix des partenaires : il est primordial de s'assurer que les partenaires choisis soient coopératifs et non pas de rétention d'informations sur le sujet traité, dans le cas contraire, la démarche assure l'échec.

²⁷ DELERS (Antoine): Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer, édition 50 minutes, 2015, P.15

²⁸ LEPOIVRE (Fabien): Benchmarking concept et méthodologie, Nevaconseil, Nantes, France, 2005, P.18

²⁹ LEPOIVRE (Fabien): Benchmarking concept et méthodologie, Nevaconseil, Nantes, France, 2005, P.18-19

Le choix des collaborateurs : choisir son équipe est un pilier de ce processus, une implication entre l'équipe du projet du benchmarking est suffisamment importante pour vaincre les résistances et les problèmes en cours.

Comparer des éléments qui ne sont pas comparables : Perdre son temps, ses moyens et des ressources conséquentes peut résulter d'une comparaison de deux éléments incomparables. Ce risque peut facilement arriver.

Des données récentes : il se peut que les données collecter ne soit pas récentes et ceci rendra les résultats du benchmarking biaisé.

Résistance au changement : dans certains cas, les résultats du benchmarking ne sont pas facilement acceptés comme le licenciement d'employer, le changement de la structure de l'organisation...etc. généralement les dirigeants des entreprises font appel à des cabinets de conseils afin de faciliter l'acceptation du changement.

5 Quelques erreurs à éviter : ³⁰

D'après le livre : 'Benchmarking : Pure and simple' on retrouve quelques erreurs que l'entreprise peut commettre et donc compromettre sa démarche :

- Laisser son propre processus non examiné ;
- Manque de gestion et de suivi des parties responsables ;
- Mauvais choix des partenaires de l'analyse comparative ;
- Ignorer les comparaisons hors de son secteur d'activité.

En conclusion, ce chapitre sur le benchmarking nous a permis de réaliser que le concept du benchmarking remonte à bien plus longtemps que nous le croyons, depuis la nuit des temps l'être humain se compare aux meilleurs, ce qui a donné par la suite une évolution conséquente de cette démarche dans le temps, l'expérience acquise par la suite à créer une place au benchmarking dans nos processus.

Après avoir défini cette notion comme étant un processus continu qui vise à promouvoir l'efficacité et la performance des personnes, des produits, des services et aussi des pays qui

³⁰ FADEL Alla Eddine : Le rôle du processus du benchmarking dans l'amélioration de la performance, mémoire de master en science commerciale, école des hautes études commerciales, Alger, 2020, P.32

ont un objectif bien précis, nous avons décortiqué ensuite ce processus en différentes, étapes et phases. Il peut s'effectuer en interne, en externe ou à l'international, avec plusieurs méthodes et types différents mais le résultat restera le même, une amélioration importante.

De multiples outils existent un peu partout dans le monde, ce chapitre reprend les outils québécois dans un tableau explicatif provenant du site officiel du ministère de l'économie et de l'innovation du Québec

Enfin, malgré les limites et les inconvénients de cette démarche, elle nous offre néanmoins plusieurs avantages non négligeables qui nous prouve encore une fois l'importance du benchmarking pour une entreprise.

Chapitre 02 : La prise de décision

Introduction :

Toute entreprise est, à un moment ou un autre, confrontée à prendre une décision qui aura une incidence, un poids sur l'organisme et suppose donc que les modalités de prise de décision soient préalablement définies. Cette action repose sur les informations que les décideurs ont en leurs possessions et ainsi pouvoir prendre la décision la plus adéquate avec les objectifs de la société. Afin de mieux comprendre ce concept, nous allons, dans ce chapitre, définir qu'est-ce qu'une décision et qu'elle est son ses types et son processus. Ensuite, approfondir notre raisonnement en parlant de la prise de décision, ses modèles, son processus et ses outils.

Section 01 : Fondamentaux de la décision :

Cette section nous permettra de faire plus ample connaissance avec les notions de bases de la décision, en passant par sa définition, ses types, son processus ainsi que l'information qui elle complétera notre explication.

1 Définition :³¹

Dans notre langage courant décider consiste à faire un choix, choisir une solution en comparant plusieurs possibilités dans multiples domaines. Des décisions personnelles ou pour gérer une entreprise. La prise de décision reste une fonction importante.

Plusieurs auteurs ont défini ce concept comme suit :

D'après SIMON.H en 1977 a défini la décision :

« Comme étant le résultat d'un choix et le processus de formulation et de résolution progressive d'un problème par un ensemble d'acteurs au sein d'une organisation »³²

Selon LEVINE et POMEROL en 1989 : ³³

³¹ ADLA (Abdelkader) : Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil, Doctorat de l'université de Toulouse, France, 2010, P.18-19

³² In : SIMON.H (1977) : "The new science of management decision", Prentice hall, Englewood-Cliffs.

³³ LEVINE & POMEROL (1989) : "Systèmes interactifs d'aide à la décision et systèmes experts", Editions Hermès.

« Une décision est une action qui est prise pour faire face à une difficulté ou répondre à une modification de l'environnement, c'est à dire, pour résoudre un problème qui se pose à l'individu ou à l'organisation »

ROY et BOUYSSOU en 1993 estiment que³⁴

« La décision est souvent présentée comme le fait d'un individu isolé (décideur) qui exerce librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps »

Selon MINTZBERG en 1979³⁵

« Une décision, qu'elle soit individuelle ou résultante d'un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action, c'est à dire, une intention explicite d'agir »

Il existe plusieurs définitions, mais nous nous contenterons de dire, d'après les lectures précédentes, qu'une décision personnelle, de groupe ou pour une entreprise reste un choix, un engagement que fait le décideur par une intention d'agir de la meilleure manière qui soit.

2 Les types de décision :³⁶

Trois critères sont utilisés pour classer les décisions et ainsi nous permettre de distinguer les différents types de prise de décision :

2.1 Classement selon l'échéance ou l'horizon temporel :

Ce premier classement permet de montrer les types de décisions selon leur portée dans le temps. Trois types ressortent de ce classement et nous les décrivons comme suit :

Les décisions de courts termes :

Ce sont des décisions courantes dont l'effet est à court terme. Ce sont les décisions facilement réversibles en cas d'erreur.

³⁴ In : ROY & BOUYSSOU (1997) : "Aide multicritère à la décision : méthodes et cas", Economica, Paris (France).

³⁵ In : MINTZBERG (1979) : " The structuring of Organization", Prentice Hall.

³⁶ ZARA (Guisepe), Cours de la compagnie 'Ras Homini Consulting' 2010 : La prise de décision P.5

Les décisions à moyen terme :

Celles-ci engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Ces décisions sont aussi réversibles, mais avec un coût plus important pour l'entreprise comparé à la décision à court terme.

Les décisions de long terme :

Elles donnent des orientations sur l'activité de l'entreprise sur le long terme. Elles sont difficilement réversibles. Exemple : l'investissement d'une somme importante dans un achat immobilier.

2.2 Classement selon la finalité :³⁷

Cette typologie permet de distinguer trois grands types, qui en passant sont les plus connus et le plus utilisés, nous citerons des décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques expliquées comme cela :

Les décisions opérationnelles :

Ce sont les décisions de tous les jours et s'applique donc dans la gestion courante de l'entreprise. Elles peuvent être prises à tous les niveaux de responsabilité. Ce sont assez souvent des décisions répétitives à effet immédiat et dont le résultat est connu d'avance. : en d'autres termes, elle englobe tout ce qui concerne le processus de production, la gestion des ressources et leurs distributions (gestion des stocks, gestion de la production...).

Les décisions administratives et tactiques :

Elles concernent la gestion des ressources de l'entreprise c'est-à-dire la résolution des problèmes et doivent permettre de définir comment l'entreprise compte parvenir à réaliser les objectifs définis auparavant dans le cadre des décisions stratégiques. Elles peuvent être décentralisées.

Les décisions stratégiques :

³⁷ Aim (Roger) : L'essentiel de la théorie des organisation, Edition Gualino, P71-72

Il s'agit de déterminer l'orientation générale de l'entreprise. Ces décisions sont prises dans un premier temps, à partir des informations émanant de l'environnement de l'entreprise. Puis ces dernières sont prises au niveau de la direction générale, ceci dans le but de définir la manière dont l'organisation va s'insérer dans son environnement.

Elles sont très souvent irréversibles, à caractère non répétitif et ne sont en aucun cas décentralisées.

2.3 Classement selon la structure

On peut classer les décisions selon la méthode utilisée par le décideur pour opérer son choix. La décision peut être le résultat d'une procédure prédéterminée. On parle dans ce cas de deux types de décisions :

- **Les décisions programmées** : Ces décisions sont définies comme étant « Des décisions routinières et répétitives » pour lesquelles l'entreprise a établi des procédures standards.
- **Les décisions non programmées** : pour lesquelles « il n'existe pas de méthode toute faite pour régler le problème », les paramètres sont nombreux et complexes. Dans ce type de décision, il y a une absence de procédures standards, le décideur devra se fier à sa capacité de jugement, à son intuition et à son expérience.

3 Caractéristique des types de prise de décision :

Étant donné que le deuxième classement des types est le plus répandu en nos temps, nous allons déterminer ses caractéristiques dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 Caractéristiques des types de décision selon Igor Ansoff

Caractéristiques	Types de décision		
	Stratégique	Tactique et administrative	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation

Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Fort
Actions correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Source : ZARA (Guisepe), Cours de la compagnie 'Ras Homini Consulting' 2010 : La prise de décision P.5

Nous apercevons dans ce tableau de nombreuses caractéristiques, de l'effet de la décision à la nature des informations prises en passant par qui est responsable de prendre la décision. Ceci nous a permis de voir plus précisément le détail d'utilisation de chaque type de décision.

4. Processus de la décision :

MINTZBERG expose le processus de décision en 1976 comme suit :³⁸

« D'une manière générale, le processus de décision englobe toutes les activités réalisées entre le moment où un stimulus pour l'action est perçu et le moment où l'engagement dans l'action est effectué »

Le processus a connu plusieurs phases de décision que nous allons illustrer dans le tableau ci-dessous :

³⁸ In : MINTZBERG & THEORET (1976) : "The structure of 'unstructured' decision processes, Administrative Science Quarterly, P.246-275.

Tableau 4 : Les phases du processus de décision³⁹

Hofer et Schendel (1978)	Mintzberd et al (1976)	Glueck (1976)	Mazzolini (1981)
1) Identification de la stratégie	1) Phase d'identification - Reconnaissance d'un besoin de décision	1) Evaluation (détermination des menaces et opportunités d'environnement, avantage comparative de l'entreprise)	1) Identification d'un besoin de décision
2) Diagnostique de l'environnement	- Diagnostique		2) Recherche de solutions d'action
3) Analyse des ressources	2) Phase d'élaboration - Recherche	2) Choix, phase 1 considérer les solutions stratégiques	3) Analyse des solutions d'action
4) Analyse d'écart	- Conception		4) Revue et approbation
5) Solutions stratégiques	3) Phase de choix - Examen	3) Choix, phase 2 choix de la stratégie	5) Mise en œuvre
6) Evaluation de la stratégie	- Evaluation - Autorisation		
7) Choix de la stratégie		4) Mise en œuvre 5) Evaluation	

Source : BERARD (Céline), Thèse : Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une interventions systémique, Université du Québec à Montréal, Novembre 2009, P.96-97.

D'un point de vue plus générale, le processus de décision se présente comme suit : ⁴⁰

Perception des éléments clés de la situation : détecter les problèmes, les contraintes et freins de la situation qui nécessite une intervention. Il est nécessaire de formuler correctement l'objectif à atteindre.

³⁹ In : SCHWENK (1984) : "Cognitive simplification process in strategic decision making", strategic management journal, P.111-128.

⁴⁰ ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P08-09.

Identification du problème : Faire une recherche pour avoir le maximum d'informations possible et ainsi pouvoir étudier les causes, les contraintes, tout en prenant compte des moyens disponibles.

Élaboration des solutions : Afficher toutes les solutions possibles et tirer les avantages et les inconvénients de chaque solution proposée.

Choix d'une solution : Choisir entre les différentes options afin d'élaborer un plan d'action permettant d'effectuer cette solution.

Mise en œuvre de la décision : une fois le choix fait, la solution devient alors une décision, il faudra dès lors la communiquer pour que les partenaires impliqués y adhèrent et réalisent les actions à mettre en œuvre.

Contrôle : Surveiller les actions, analyser et comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs mis dans le premier point.

Section 02 : Le processus de la prise de décision

Après avoir défini le concept de la décision à travers plusieurs auteurs de différentes années, connu le processus et l'information. Nous passons maintenant directement à notre deuxième section, celle-ci nous permettra de connaître plus en profondeur la notion de prise de décision. Ceci en mettant en avant ses modèles et son processus.

1. Brève définition :

Selon ZAMBOCK et KLIEN :

« La prise de décision est un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit pas de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes »⁴¹

⁴¹ In : Zsambock (Caroline) & Klein (Gary) : *Naturalistic decision making* : Psychology Press. New York, USA, 2014.

Cette notion a pu faire l'objet de plusieurs modèles que l'on décrira comme suit :

2. Les modèles de la prise de décision :

Nous pourrions dire que le terme 'prendre une décision' à bien connu des évolutions et des visions différentes au fil du temps, nous citons quatre modèles :

2.1 Le modèle classique de rationalité absolue :⁴²

Les économistes classiques, dont Adam SMITH, ont développé le concept de rationalité absolue. Les individus cherchent à satisfaire leurs besoins au mieux : le consommateur maximise son utilité et le producteur son profit.

Pour cela il faut disposer, en effet, d'une information complète sur la situation, connaître toutes les solutions envisageables, ainsi que les conséquences de chacune de ces solutions. Il est donc en mesure de prendre la meilleure décision parmi les différentes solutions qui s'offrent, ceci est tiré de la vision de l'auteur SIMON en 1965.

Néanmoins, ce modèle est jugé aujourd'hui peu réaliste. Il s'appliquerait éventuellement aux problèmes simples ou simplifiables.

D'après le spécialiste MARCH en 1994, La résolution du problème requiert de passer à travers cinq étapes que voici :

1. La définition du problème ;
2. La détermination des solutions éventuelles : dresser un panel de toutes les solutions possibles au problème ;
3. Le choix de la meilleure solution : par élimination nous allons procéder au meilleur choix, tout en posant le pour et le contre de chaque solution et en évaluant les conséquences de chaque ;
4. Passer à l'action : résoudre le problème ;
5. Évaluer la décision.

⁴² DREVON (Elsa), MAUREL (Dominique) et DUFOUR (Christine) : Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature, numéro 1, janvier-mars 2018, p. 28-34.

Cependant, dès que le problème devient complexe, ce modèle de la rationalité absolue présente des limites. C'est pourquoi le prix Nobel d'économie Herbert Simon a proposé le modèle de la rationalité limitée, que nous allons expliquer dans le point suivant.

2.2 Le modèle de la rationalité limité :⁴²

C'est cinq ans après, en 1997 que le modèle de SIMON de la rationalité limitée suppose que l'incertitude est difficile à gérer et que l'information requise pour prendre des décisions est incomplète.

La décision n'est donc pas considérée dans ce modèle comme 'la meilleure', elle est celle que le décideur juge la plus satisfaisante : le décideur s'arrête au premier choix qu'il juge satisfaisant pour résoudre son problème en tenant compte des contraintes de son environnement.

En effet, le cerveau humain dispose de capacités cognitives limitées, c'est-à-dire qu'il est incapable d'absorber et d'analyser toute l'information disponible ni de réaliser l'ensemble des calculs nécessaires pour évaluer les conséquences de chaque solution envisagée.

Ainsi, MINTZBERG, RAISINGHANI et THEORET en 1976 ont précisé que⁴³

« Le processus de prise de décision ne suit pas nécessairement une logique séquentielle et que les décideurs passent beaucoup de temps à évaluer les différentes options »

D'après EISENHARDT et ZBARCAKI en 1992⁴⁴

« La prise de décision se situerait dans un continuum entre rationalités absolues dans le cadre de la résolution de problèmes simples par exemple et rationalité limitée dans le cadre de situations simples ou complexes »

Le modèle de la rationalité limitée est encore aujourd'hui le plus utilisé dans les revues scientifiques pour expliquer le processus de prise de décision dans les organisations.⁴⁵

⁴³ MINTZBERG, RAISINGHANI & THEORET 1976. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21 (2) : 246-275.

⁴⁴ In : EISENHARDT & ZBARCAKI. 1992. Strategic decision making. *Strategic Management Journal* 13 (S2) : 17-37.

⁴⁵

Un autre modèle, né à la même époque, accorde, quant à lui, une place importante aux conflits entre les multiples acteurs engagés dans une décision : le modèle politique et de pouvoir.

2.3 Le modèle politique et de pouvoir :⁴²

Selon PETTIGREW en 1973⁴⁶

« Ce modèle dit qu'une organisation serait avant tout un système politique et la décision ne serait ni la maximisation du résultat, ni la satisfaction d'un décideur, mais la solution la plus acceptable pour tous les acteurs en jeu »

La prise de décision reposerait donc sur un compromis entre les diverses parties prenantes qui disposent de pouvoirs et de sensibilités différentes, plusieurs tactiques sont utilisables par les décideurs afin d'orienter la décision.

Dans le modèle politique et de pouvoir, la décision individuelle serait certes rationnelle, mais pas la décision collective : celle-ci serait le résultat des préférences et des intérêts des individus les plus puissants et influents.

Ce modèle reste aujourd'hui très important dans la littérature faite sur la prise de décision, bien que quelques auteurs aient quand même souligné qu'il ne tient pas assez compte du fait que les individus vont toujours chercher ce qu'il y a de meilleur pour leur organisation.

2.4 Le modèle de la poubelle :⁴⁷

Nous l'appellerons aussi le modèle de « l'anarchie organisée », il a été créé par les auteurs COHEN, MARCH et OLSEN en 1972 ou ils modélisent les différents éléments d'une décision selon quatre flux relativement indépendants : les solutions, les problèmes, les participants, les opportunités de choix. Ces éléments s'empilent sans ordre précis, comme dans une poubelle, d'où le nom du modèle.⁴⁸

⁴⁶ PETTIGREW, 1973. *Politics of organizational decision-making*. Londres : Tavistock.

⁴⁷ ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P40-41

⁴⁸ Cohen M., March J., Olsen J : A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17 n° 1, 1972.

D'après HUAULT en 2009 :⁴⁹

« La solution, par exemple, existe avant même que le problème n'apparaisse, les participants qui ont soulevé le problème ne sont plus là ou bien les informations recherchées ne serviront plus... »

Les problèmes sont tout ce qui est impliqué par les membres de l'organisation dans et hors de l'entreprise à un moment donné, cela dépasse largement les problèmes de gestion, mais inclus aussi les soucis familiaux ou écologiques.

Ainsi, l'objectif est de rechercher dans la poubelle les couples 'Problème/Solution' qui s'y trouvent. La décision sera prise en fonction de la concordance entre elles. Ce modèle privilégie l'opportunisme et une certaine dose d'aléatoire dans le processus.

Pour résumé, la prise de décision est comparée ici à une poubelle ou une marmite dans laquelle les décideurs y jettent des questions, des solutions au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Elles ne sont pas forcément reliées entre elles, mais attendent d'être consultées.

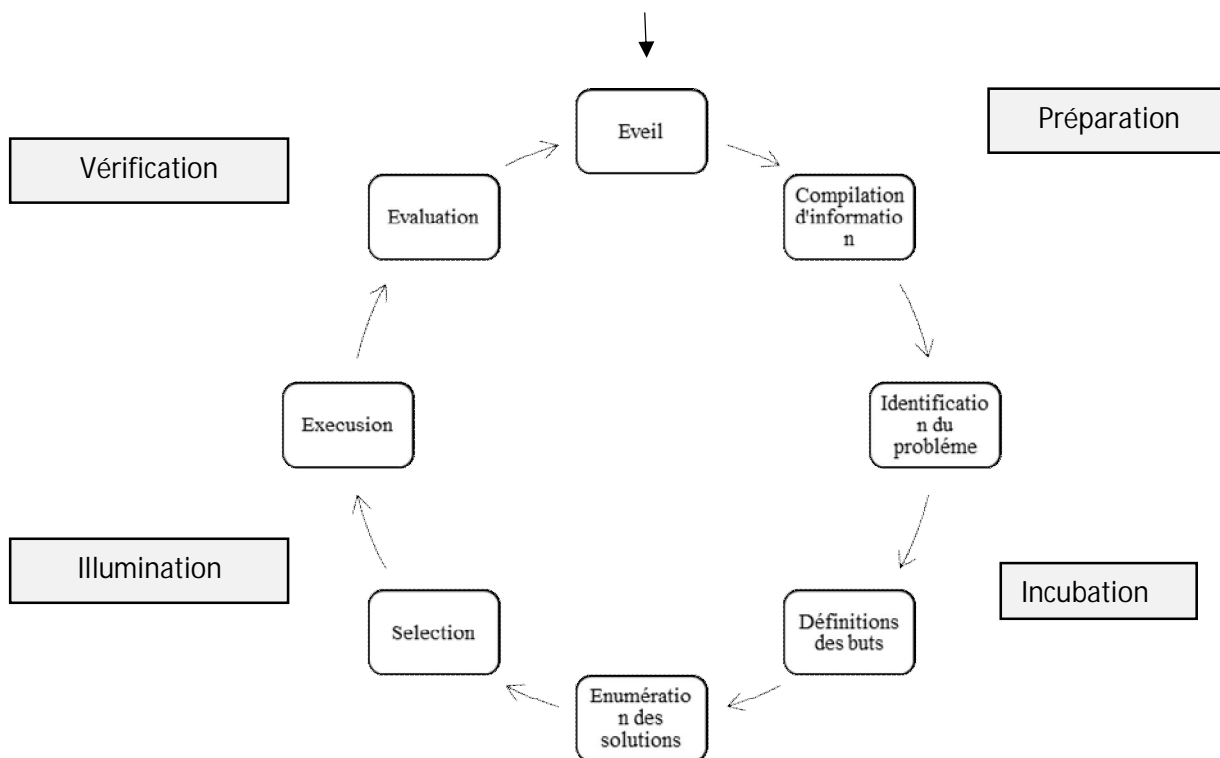
Enfin, l'analyse des principaux modèles de prise de décision permet de dire qu'il n'y a pas qu'un seul modèle à retenir et que l'on peut tirer des enseignements de plusieurs d'entre eux.

3. Processus de la prise de décision :

Afin de prendre une décision, il nous est important de suivre un certain nombre d'étapes, ces étapes seront classées en un seul processus, dit : La roue décisionnelle

⁴⁹ Huault : Ambiguïté et déraison dans les organisations, in les Grands Auteurs en Management. 2009

Figure 3: La roue décisionnelle



Source : ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P18

La figure ci-dessus nous permet de formaliser et de ne pas oublier les étapes importantes du processus et ainsi déterminer les points qui nous demanderont plus d'attention.

Explication des étapes :⁵⁰

La préparation : Définit l'objet de la décision, son contexte, ses objectifs et entamer la recherche et la validation d'informations nécessaires

L'incubation : ici se fait l'organisation des informations collectées afin d'étudier chacune d'elles dans son contexte initial et ainsi identifier les mesures à prendre et les buts à atteindre.

⁵⁰ ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P18

L'illumination : Lister des hypothèses de décision, en d'autres thèmes créer des options, des scénarios en fonction du contexte, ensuite faire un choix parmi les hypothèses tout en prenant en compte les conséquences de chacune.

La vérification : Après exécution de la décision, nous devons faire des retours en évaluant le retour de la mise en œuvre.

4. Les facteurs d'influence de la prise de décision :

Le prise de décision est influencé par trois facteurs, l'information qu'il elle donne les données nécessaires à la compréhension du contexte de cette prise de décision, l'intuition du décideur joue aussi un rôle influent dans la décision, de même que le contexte social du décideur.

4.1 L'intuition :

L'intuition st l'un des facteurs d'influence de la prise de décision, nous allons le décrire comme suit :

4.1.1 Définition de l'intuition :⁵¹

La notion d'intuition dans le travail des dirigeants a été mise à jour par plusieurs recherches et plusieurs auteurs, la définition mémé de cette intuition n'est pas unanime. Les décideurs eux-mêmes n'arrivent pas à verbaliser clairement ce facteur de prise de décision.

Il existe donc plusieurs définitions, nous allons en citer quelques-unes :

D'après JUNG en 1926 :⁵²

« L'intuition ne dénote pas de quelque chose de contraire à la raison, ce n'est ni un sixième sens magique ni un processus paranormal. C'est une forme sophistiquée de raisonnement basée sur des années d'expérience »

Selon KHATRI en 2000, qui propose une définition assez complémentaire de la précédente⁵³

⁵¹ KAMMOUN (Mohja) : l'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME, Doctorat en sciences de gestion, université lumière Lyon 2, France, P.05

⁵² Jung, C. (1926), Psychological Types, Routledge and Kegan Paul, London.

⁵³ Khatri, (2000), The role of intuition in strategic decision making, Human Relations,

« L'intuition n'est pas un processus irrationnel, elle est fondée sur une compréhension profonde de la situation. C'est un phénomène complexe qui puise dans le réservoir de connaissances subconscientes et ancré dans les expériences antérieures »

DANE et PRATT eux aussi ont défini cette notion, en 2007, comme :⁵⁴

« Un processus inconscient de traitement de l'information, qui relie, de manière holistique, des éléments d'information épars, rapidement et immédiatement, et qui implique des jugements émotionnels »

A partir de ces définitions, nous constatons que pour les dirigeants rationnels l'intuition n'est pas vue comme une illumination ou un sixième sens qui serait impossible à comprendre mais considéré plutôt comme l'exploitation des expériences passées et une excellente maîtrise de l'environnement.

D'autres disent plutôt le contraire, selon ROWAN en 1986⁵⁵

« L'intuition est un pouvoir paranormal ou un sixième sens, relevant des pouvoirs extra-sensoriels. Elle est un facteur d'Euréka⁵⁶ et une compétence obtenue sans la pensée rationnelle »

Ou tout simplement, selon BEHLING et ECKEL en 1991⁵⁷

« L'intuition est un sixième sens magique et un trait de personnalité »

Ici nous observons des auteurs définir l'intuition comme étant une forme d'irrationalité.

Il est donc clair qu'il y a une séparation évidente entre les auteurs, deux canaux de pensée en ressortent : une forme rationnelle et une autre irrationnelle.

Nous dirons que c'est grâce à la forme rationnelle que l'intuition s'est fait attribuer une place dans les activités professionnelles, notamment dans l'innovation, les relations humaines et la prise de décision.

⁵⁴ Dane & Pratt. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 2007 : P.33-54

⁵⁵ Rowan, (1986), The intuitive manager. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p.p.78-88.

⁵⁶ Euréka : terme qui s'emploie lorsqu'on trouve subitement une solution, un moyen ou une bonne idée.

⁵⁷ Behling, O. et Eckel, N.L. (1991), *Making sense out of intuition*, Academy of Management Executive

4.1.2 Les différentes dimensions de l'intuition : Error! Bookmark not defined.

La conceptualisation de l'intuition lors de la prise de décision repose sur différentes dimensions, nous allons en citer quelques-unes :

- Dimension de l'expérience et de l'apprentissage : fonder sur les expériences antérieures, les connaissances acquises
- Dimension émotionnelle : prendre en compte les pensées, les sentiments ou les sensations pour une meilleure anticipation et compréhension des données, en d'autres termes le décideur se base sur des jugements affectifs et des préférences pour prendre une décision.
- Dimension des traits de personnalité : allant de prendre des risques à s'entêter à prendre une décision donnée, ces traits de caractère font partie de la personnalité du décideur, cette dimension permet de découvrir une nouvelle sorte d'intuition à la prise de décision
- Dimension holistique : repose sur la notion de vouloir résoudre vite une contrainte, le fait est de reconnaître immédiatement la forme d'un problème sans aucune utilisation consciente du raisonnement du décideur, ceci se fera par pure intuition.

4.2 L'information :

Le deuxième facteur que nous allons aborder est l'information, nous allons le définir, citer ses sources et enfin exposer son cycle de vie de l'information

4.2.1 Définition :⁵⁸

Il est important d'accorder un rôle majeur à l'information dans le processus de décision, mais qu'est-ce qu'une information ? ce concept a été l'objet de nombreuses études, la notion d'information est décrite différemment selon les disciplines où elle est exécutée. Pour cela nous avons pris en exemple quelques définitions de différents auteurs.

Selon ROBITAILLE :⁵⁹

⁵⁸ BOURGELAS (Sylvain), mémoire sur le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs de petites entreprises industrielles, université du Québec, Septembre 1999, P37-38.

⁵⁹ In : ROBITAILLE. L. La prise de décision: Être rationnel ou raisonnable? L'exemple du banquier, Revue Organisation, automne, 1992, pp. 17-25.

« Toute connaissance disponible au décideur et associé au problème à résoudre. C'est la matière première potentielle du processus décisionnel. Mais, cette information n'est pas utilisée à l'état brut lors de la décision. Elle est transformée par la perception subjective du décideur »

Selon ROMAGNI et WILD, l'information est considérée comme :⁶⁰

« Un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque »

D'après le dictionnaire le petit LAROUSSE, l'information est :⁶¹

« Un renseignement obtenu de quelqu'un ou sur quelque chose, ou une nouvelle communiquée par une agence de presse, un journal, la radio ou la télévision »

4.2.2 Les sources d'information :⁵⁸

Il existe deux sources d'information différentes, il y a celles dites 'Face à face' et il y a les sources impersonnelles :

- **Face à face** : que cela soit professionnelles ou personnelles, ce type procure un effet immédiat en termes de résultat, il utilise à la fois l'écoute et la vision et donc à une communication riche. Grâce au face à face le décideur peut intercepter des expressions, des gestes et des informations que les rapports et tous autres documents écrits n'ont pas.
- **Source impersonnelle** : cette source englobe les informations écrites, institutionnelles et électroniques que le décideur a à sa disposition et qu'il peut utiliser à son avantage pour trouver une solution à son problème.

4.2.3 Le cycle de vie de l'information :⁶²

⁶⁰ In : ROMAGNI (Patrick) et WILD (Valérie) : l'intelligence économique au service de l'entreprise, éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998, p.92.

⁶¹ Le petit Larousse, dictionnaire grand format, édition 1995, p.550.

Cette notion permet de prendre du recul sur le choix à faire et donc augmente la qualité et la fiabilité des informations collectées, elle se fait en trois phases distinctes :

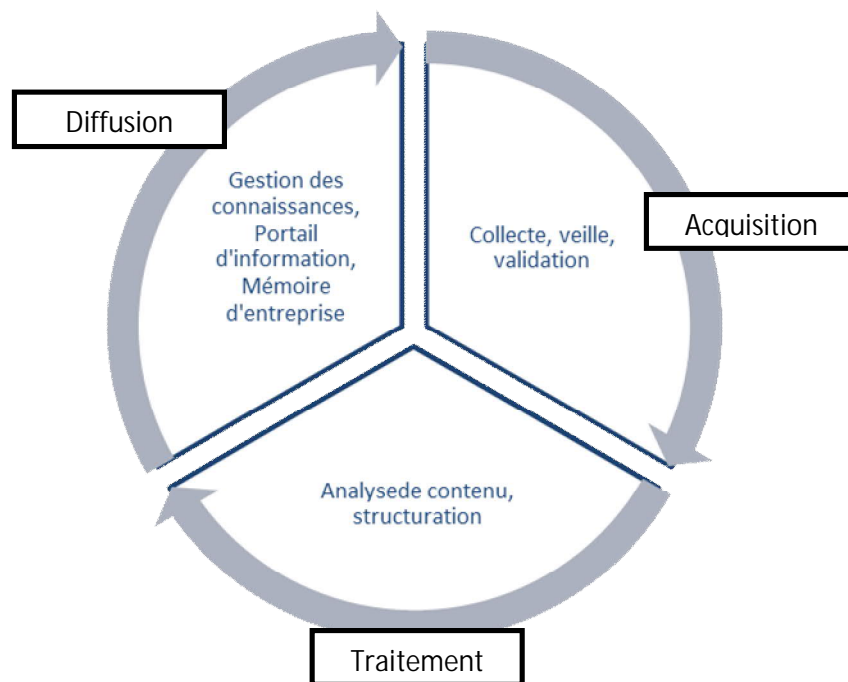
L'acquisition : dans un premier temps il nous faudra déterminer les sources d'information, puis mener des enquêtes ou des interviews tout en utilisant les bonnes questions

Le traitement de l'information collectée : Une analyse fiable de l'information est, dans un premier lieu, la base de cette phase ensuite effectuer un classement du primordial au facultatif

La mise à disposition des informations : Organiser les informations de manière qu'elles soient plus accessibles, pratiques et simples afin de faciliter la transmission aux concernés

La figure ci-dessous illustre le cycle de vie de l'information :

Figure : Le cycle de vie de l'information



Source : ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P.22

4.3 Le contexte social :⁶³

⁶² ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P.23

⁶³ DREVON (E), MAUREL (D) et DUFOUR (C) : Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature, numéro 1, janvier-mars 2018, p. 28-34.

L'auteur OLIVER dit en 1997 que :

« Les actions entreprises, dont la prise de décision, ne sont pas le fruit d'un calcul rationnel ou des forces concurrentielles sur le marché, mais le résultat de forces institutionnelles, telles que les normes et les préférences des décideurs, les politiques et la culture organisationnelles, les pressions gouvernementales et réglementaires, ou encore les normes au sein de l'industrie »⁶⁴

Ici la prise de décision n'apparaît pas forcément la plus satisfaisante d'un point de vue économique, mais du point de vue du décideur, elle est la plus acceptable socialement. Si nous prenons, l'exemple d'un logiciel en bibliothèque pourrait ne pas être rentable, pas simple d'utilisation ou tout simplement pas adéquat, mais convenir aux traditions dans l'organisation, aux habitudes d'achat, ou encore aux préférences du décideur.

Pour finir, les croyances, les pratiques, les traditions ancrées chez le décideur peuvent agir de telle sorte que la prise de décision paraisse irrationnelle économiquement, mais en réalité, elle serait guidée par le contexte social.

5. Les modes de prise de décision :⁶⁵

Il existe plusieurs types de décideurs et donc de mode de décision, nous les expliquerons comme suit :

- Le mode directif / autocratique : le manager décide seul et a pour objectif de trouver la meilleure solution aux situations rencontrées. Ce style de management a pour inconvénients la démotivation du personnel ainsi que la possibilité de résistance de ce dernier.
- Le mode relationnel : avant de prendre une décision, le manager demande l'avis de ses collaborateurs ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.
- Le mode démocratique / participatif : les collaborateurs sont invités par le manager à trouver des solutions à un problème donné. La décision est prise par le manager après l'écoute des différentes propositions.

⁶⁴ Oliver (C) : Sustainable competitive advantage : Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 1997, P.697-713

⁶⁵ Article : Le processus de prise de décision en entreprise, université du Québec à Montréal UQAM

- Le mode délégatif / laisser-faire : la manager et les collaborateurs discutent et analysent le problème en groupe afin d'arriver à une solution convenable.

En conclusion, le concept de prise de décision est une fonction ancienne, plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet, de multiples visions et modèles de prise de décision ont vu le jour qui à leur tour nous montre différents courants de pensée.

Section 03 : Les instruments de la prise de décision :

Afin d'accompagner le processus de prise de décision et de faciliter cette tâche, beaucoup d'outils existent allant du plus simple au plus complexe. Dans cette section, nous allons nous attacher à la présentation et à l'utilisation des outils simples.

Ces outils d'aide à la prise de décision permettent d'apporter des réponses à des problématiques diverses, tout en mettant en œuvre des choix multiples aux décideurs. Par leur simplicité et leur bon sens, ces derniers proposent des processus qui facilitent donc le cheminement des pensées et assurent le bon déroulement de la décision.

Nous citerons trois outils principaux, que nous avons jugés intéressants :

1. L'outil des 5 Pourquoi ou 5W (why) : ⁶⁶

Les 5W est une approche pragmatique pour analyser un sujet, une problématique, décrire une situation en adoptant une attitude interrogative systématique, en d'autres termes défilier une liste de question préalablement définie afin d'analyser une situation.

Ces questions sans élémentaires pour mettre de l'ordre dans les idées en détail, sans prendre le risque de négliger des informations capitales.

Son utilisation se fait selon quatre étapes :

⁶⁶ ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P64-65

LEFEBRE (Axel) : « les 5 pourquoi : définition et exemple d'un outil de résolution de problème », dans le blog du dirigeant LBbD, Le 25 septembre 2020.

01- Identifier clairement l'objet de la décision et le problème déclencheur, en d'autres termes, décrire la problématique, les enjeux, l'environnement de l'entreprise et les contraintes liées.

02- Étudier le sujet en interrogeant cinq fois de suite la question « pourquoi » aux personnes directement concernées, ceci permet de ne pas se satisfaire de la première cause trouvée et donc permet d'identifier par la suite les véritables causes afin de prendre la décision la plus appropriée.

Voici quelques exemples de questions des 5W que l'on peut tout autant utiliser :

- **Qui/Who** : Qui est impacté par cette prise de décision ? Qui sont les acteurs de cette décision ? Qui est à l'origine de la décision ?
- **Quoi/What** : Englobe des questions sur le sujet de la décision qu'elle est donc le problème à résoudre ?
- **Quand/When** : Quand le problème est-il apparu ? Quand devons-nous rendre la décision ?
- **Où/Where** : Quel est l'environnement du problème ? Que devrait être l'environnement de la solution ?
- **Pourquoi/Why** : Pourquoi ce problème est-il apparu ? Pourquoi faut-il rechercher une solution ?
- **Comment/How** : Comment allons-nous atteindre nos objectifs ? Comment allons-nous prendre la décision ? Comment sera-t-elle mise en place ?

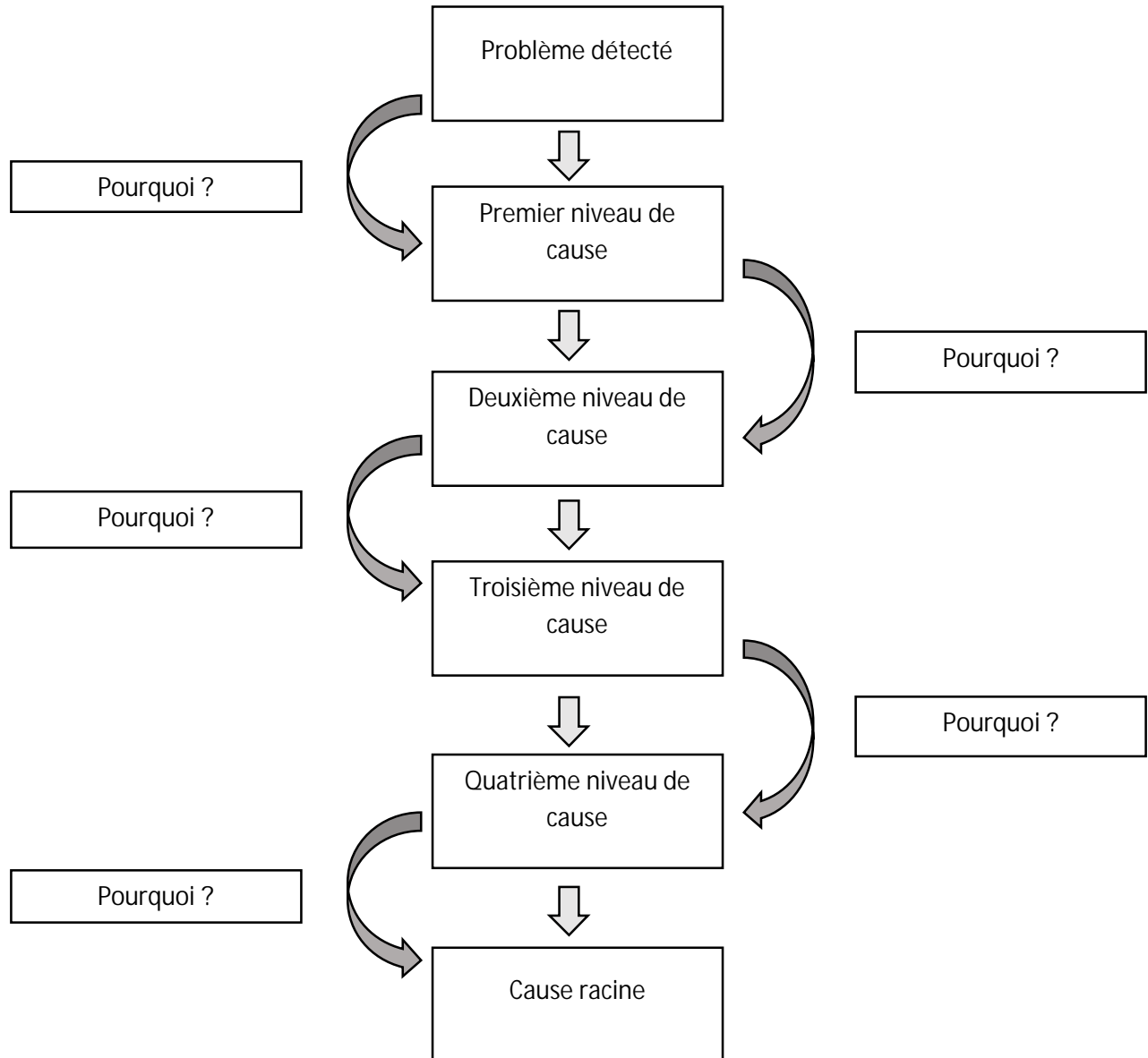
03- Trouver des solutions claires aux questions posées, les réponses doivent être précises et objectives sans zone d'ombre⁶⁷

04- Répéter les étapes 02 et 03 autant de fois qu'il le faudra jusqu'à obtention des résultats souhaités.

⁶⁷ Zone d'ombre : un point inexploré et ignoré voir inconnu

La figure ci-jointe nous permet de visualiser davantage cet outil

Figure 4: Déroulement de l’outil des 5 Pourquoi



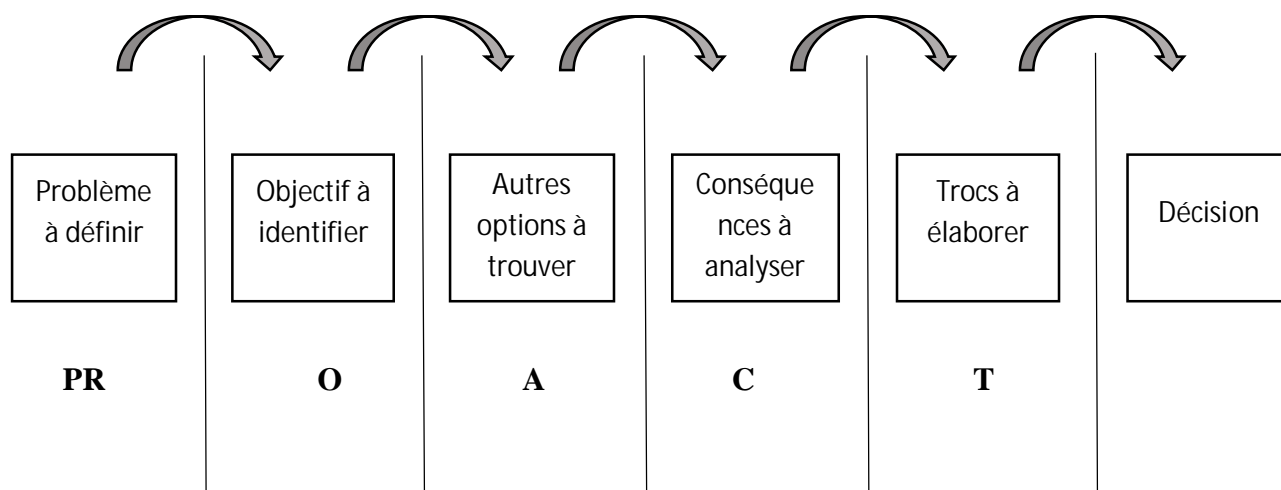
Source : LEFEBRE (Axel) : « les 5 pourquoi : définition et exemple d’un outil de résolution de problème », le blog du dirigeant LBbD, Le 25 septembre 2020.

2. L'outil PROACT :⁶⁸

Considéré comme étant une technique de prise de décision, la PROACT est une démarche de résolution de problème détaillée. Elle s'applique à tous types de contextes et de secteurs, de ce fait elle permet au décideur de se positionner le plus objectivement possible face à une décision.

Afin de comprendre plus en profondeur cet outil, nous allons schématiser son processus dans la figure qui suit :

Figure 5 : Etapes de l'outil PROACT



Source : ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P56

Explication des étapes :

PR : dans cette première étape, nous devons bien cerner le problème afin de l'étudier, des questions du type 'Quel est le vrai problème ?' ou alors 'Pourquoi est-il important de résoudre le problème ?' sont importantes à notre analyse ainsi qu'aux informations que nous allons récolter.

⁶⁸ BOILER (Filipe) : PrOACT Decision Making Model, 26 mai 2016, P.01

O : préciser les objectifs de façon que le décideur puisse juger comment et quand le problème devra-t-il être réglé

A : lister toutes les options possibles et savoir 'Que peut-on faire pour régler le problème ?'

C : Analyser les conséquences de chaque option : quels sont les avantages et les inconvénients ? Dans quelle mesure la solution atteint-elle les objectifs ?

T : venu du mot TROCS, cela veut dire 'compromis', il faut penser aux compromis que nous devons faire pour chaque option ceci en nous disant 'Quels sont les critères les plus importants dans cette situation ?' 'Quelles sont les priorités ?'

Enfin, après ça un choix se fait et une décision en ressort.

3. L'outil de la matrice SWOT :⁶⁹

Il existe différents types de matrices qui aident le décideur à prendre une décision efficace pour résoudre son problème. Dans ce point nous allons prendre l'exemple de la matrice SWOT, ceci afin de comprendre plus en profondeur cette notion.

Considéré comme un outil d'analyse stratégique, l'analyse SWOT tirée de l'acronyme dérivé de l'anglais Strengths (Force), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

Cet outil est probablement l'un des plus connus et les plus utilisés aujourd'hui par les analystes (consultants, économistes ou financiers) et également apprécié et exigé par les décideurs, car le résultat est le parfait résumé des éléments à prendre en compte à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'outil devra se faire en quatre étapes distinctes :

⁶⁹ DJOUADI (Noureddine) et ABDELLAOUI (Okba) : L'analyse stratégique SWOT et l'entrepreneuriat, centre universitaire d'El-oued, Algérie, 2011, P.05-06

- 01- Étudier les forces : mettre en avant les capacités de l'entreprise, son expérience, ses connaissances, ses processus, ses valeurs, en d'autres termes mettre ses points forts en avant.
- 02- Étudier les faiblesses : Certaines lacunes peuvent être commises par l'entreprise, un manque de force concurrentielle, des vulnérabilités connues, une mauvaise gestion ou une fausse prévision peuvent être nuisible à l'entreprise
- 03- Étudier les opportunités : une évolution future du marché, des partenariats, une nouvelle technologie ou tout simplement des conditions météorologiques adéquates sont considérés comme des opportunités.
- 04- Étudier les menaces ; cette étape reste la plus importante, car il faut bien prendre en considération chaque menace qui risque de toucher l'entreprise, des effets politiques et environnementaux, la perte de personnel clé et faiblesses extérieures insurmontables.

Par la suite ses étapes devront être classées dans un tableau présenté comme suit :

Tableau 5 : L'analyse stratégique SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Capacités de l'entreprise - Les avantages - Ressources, biens - Personnel compétent - Des aspects novateurs - Qualité des produits/services - Une bonne gestion - L'expérience et les connaissances - Des données fiables 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise réputation - Manque de présence sur le marché - Vulnérabilité - Le non-respect des délais - Des lacunes dans les capacités - Une mauvaise gestion - Des systèmes obsolètes
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du marché - Vulnérabilité des concurrents - Des marchés cibles - Partenariat intéressant - Influences mondiales - Conditions météorologiques - Informations disponibles et fiables 	<ul style="list-style-type: none"> - Effets politiques - Effets environnementaux - Un retard dans le développement informatique - Des idées pas assez innovantes - Coupure de soutien financier - Mauvaise intention des concurrents - Rencontre d'obstacles

Sources : DJOUADI (Nouredine) et ABDELLAOUI (Okba) : L'analyse stratégique SWOT et l'entrepreneuriat, centre universitaire d'El-oued, Algérie, 2011, P.06

En résumé, cette matrice permet de visualiser rapidement l'adéquation ou l'inadéquation d'une solution par rapport son environnement et aide ainsi à clarifier les idées du décideur.

Cette section nous a fait découvrir des outils de prise de décision tels que la matrice SWOT, l'outil PROACT ou alors la méthode des 5Pourquoi qui aide continuellement le décideur à prendre des décisions efficaces et sur une base certaine.

Comme on a pu le voir précédemment, la décision est un choix à faire entre différentes options. Selon différents axes, plusieurs types de décision existent, en passant des décisions programmables et non-programmables aux décisions tactiques et stratégiques.

Tant dit que la notion de prise de décision est tout autre, il existe quatre modèles qui ont été développés au fil du temps par de nombreux auteurs, économistes et philosophes. De ces modèles nous en avons ressorti un processus que les décideurs devront suivre afin de garantir une bonne prise de décision.

Enfin, nous avons abordé la partie des outils de prise de décision, une section importante à connaître étant donné qu'elle nous illustre des instruments d'aide à la prise de décision telle que la matrice SWOT, l'outil PROACT ou alors la méthode des 5Pourquoi.

Chapitre 03 : Cas pratique

Introduction :

Afin de connaître l'influence qu'a le benchmarking international sur la prise de décision, de ce fait nous allons diviser ce chapitre en trois sections, une première qui nous permettra de connaître notre l'organisme d'accueil puis le déroulement de la mission faite au sein de l'entreprise.

La deuxième section sera réservée à la méthodologie de l'étude qualitative qui fera l'objet de réponse à notre problématique principale.

Enfin, la dernière partie servira à présenter les résultats obtenus de l'étude faite ainsi que ceux du benchmarking international suivant la figure portant sur la relation entre le processus de benchmarking et le processus de prise de décision.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Pour commencer, nous allons présenter notre lieu de stage, ses chiffres clés, les différents grades existants, l'organigramme de l'entreprise ainsi que le département ou nous avons effectué notre stage. Nous aborderons ensuite la présentation du client ou notre étude a été faite.

1. Fiche d'identité du cabinet EY :

Nom de l'entreprise : Ernst&Young (EY)

Domaine d'activité : regroupe trois, l'audit, le conseil et la fiscalité

Description de l'entreprise : cabinet d'audit et de conseil

Numéro de téléphone : 021-24-93-92

Adresse : Complexe Oriental Business Park, quartier des affaires d'Alger, Bab Ezzouar, Algérie.

2. Présentation du cabinet EY :

Les activités de conseil en management (stratégie, ressources humaines, marketing, gestion du changement, organisation...) montent en puissance, tant dans les services aux entreprises

(cabinets de conseil) que dans les organisations publiques et privées (conseil interne). Le marché du conseil poursuit son expansion et son potentiel de croissance est considérable. Il atteint aujourd'hui un stade de maturité qui exige une professionnalisation accrue des consultants.

Ernst & Young, appelé plus communément EY, est un cabinet spécialisé en Audit, Conseil, Conseil en Transactions, fiscalité et Droit. Ses racines remontent aux années 1890, et aux origines de ses fondateurs Arthur Young et Alwin C. Ernst.

- Arthur Young, né à Glasgow, en Écosse. Diplômé en droit, il s'est rapidement tourné vers l'univers de la banque et de l'investissement. En 1890, il a émigré aux États-Unis pour poursuivre sa carrière dans la comptabilité, avant de fonder avec son frère Stanley, en 1906, un bureau de comptabilité, Arthur Young & Company.
- Alwin Ernst est né à Cleveland, aux États-Unis. Après avoir quitté l'école, il a exercé le métier de comptable, avant de fonder en 1903 avec son frère Théodore un petit cabinet de comptabilité, Ernst & Ernst. Les deux entreprises n'ont pas tardé à conquérir le marché mondial.

Dès 1924, ils se sont alliés avec d'éminents cabinets britanniques : *Young* avec *Broads Paterson & Co*, et *Ernst* avec *Whinney Smith & Whinney*. En 1989, le numéro quatre fusionne avec le numéro cinq de l'époque, Arthur Young, pour créer '*Ernst & Young*' (EY).

Ce rapprochement participe à la concentration du secteur de l'audit comptable, qui a vu passer en quelques années des Big Ten aux Big Four⁷⁰. Aujourd'hui EY est une organisation mondiale ayant adopté l'acronyme EY, son logo définit clairement son objectif « *Building a better working world* ».

La société est présente dans plus de 165 pays, et dispose de plus de 700 bureaux à travers le monde avec 230 000 collaborateurs. EY a réalisé, en 2013/2014 un chiffre d'affaires de 27,4 milliards de Dollars.

⁷⁰ BigFour : nom faisant référence aux quatre plus grands groupes d'audit financier et de conseil au niveau mondial

2.1 EY en Algérie :

EY Algérie est le plus ancien cabinet de conseil opérant en Algérie. Sa première mission date de 1968.

Le cabinet a conçu les règles comptables et financières à partir d'un partenariat entre la Sonatrach et un groupe pétrolier international. Puis s'en est suivie une collaboration durant cinq années, ayant abouti par la suite à la création du département audit et systèmes du Groupe Sonatrach.

A la fin des années 1980, le gouvernement algérien a sollicité EY pour identifier les perspectives de transformation de plusieurs entreprises industrielles et banques publiques, autour desquelles devait s'articuler le redéploiement de l'économie nationale. Cette coopération s'est poursuivie pendant les années difficiles, pour s'amplifier à partir des années 2000.

Convaincu par le rôle pivot de l'Algérie dans la région, EY a décidé en 2004 de structurer son déploiement dans le pays en commençant par la création du bureau de liaison. A l'instar de toutes les entités du groupe EY.

La filiale EY Algérie agit localement en bénéficiant du support méthodologique et de l'ensemble des ressources, compétences, connaissances et savoir-faire du groupe pour le plus grand bénéfice de ses clients dans tous les métiers, que ce soit le conseil, l'Audit, la Fiscalité, le juridique ou les Transactions.

En 2016, EY Algérie emploie plus de 120 collaborateurs et compte plus de 300 clients dans tous les secteurs économiques et bénéficie ainsi d'une connaissance approfondie de l'environnement économique du pays.


Ce dernier possède plusieurs atouts pour accompagner efficacement le secteur public et privé en ligne avec l'émergence d'un secteur industriel en Algérie :

- Une expertise fonctionnelle en Stratégie, Organisation, transformation, Supply-chain, Finances, Systèmes d'information et gestion des risques et étude de marché

- Une expérience sectorielle pointue dans les télécommunications, banques et assurances, Hydrocarbures, Agroalimentaire, Immobilier, Pharmacie, Automobile et le secteur industriel toutes filières confondues ;

Le tableau ci-dessous récapitule les informations importantes sur le cabinet EY:

Tableau 6 : Informations sur le cabinet EY

Identité visuelle	
Secteur d'activité	B to B → Audit financière et comptable, conseil d'entreprises, droit des affaires et conseil fiscal
Nombre de collaborateurs	135 730 collaborateurs à travers le monde
Nombre de pays	Présente dans 152 pays dans le monde
Chiffre d'affaires international	31,4 milliards USD
Année d'implantation en Algérie	2003
Forme juridique	EURL
Chiffre d'affaires local	4,5 milliards DZD en 2016
Nombre de collaborateurs en Algérie	120 collaborateurs

Source : Document interne à l'entreprise

2.2 Les différents départements :

Aujourd'hui, le cabinet EY Algérie compte 3 différents départements en Algérie appelés « ServiceLine» présenté comme suit :

- **Audit :** responsables de tout ce qui est audit financier et ACR 'Accounting Compliance Reporting', ils sont chargés de la comptabilité des entreprises ainsi que l'accompagnement

- **Advisory (Le conseil)** : Chargé de l'amélioration des performances des clients, effectuer des études de marché, élaborer des systèmes d'information et offre aussi des services financiers.
- **Droit & Fiscalité** : accompagne les entreprises dans leurs questionnements et problèmes juridiques et fiscaux

Ces départements comportent des sous-départements appelés «Sub-ServiceLine»:

Tableau 7 : composantes des 'Sub-ServiceLine'

Audit	Advisory	Droit & Fiscalité
<ul style="list-style-type: none"> • Commissariat aux comptes • Conseil comptable et financier • Audit en environnement • Lutte contre la fraude 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la performance (PI) • Consommateur et stratégie (RT) • Cyber Sécurité • Progiciel de gestion intégré (SAP) • Service Financier (FSO) • Service technologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalité des entreprises • Fiscalité indirecte • Fiscalité internationale • Capital humain • Fiscalité des transactions

Source : Document interne à l'entreprise

Explication des Sub-ServiceLine Advisory :

- **PI :** (Performance improvement) : rechercher l'amélioration de la performance des clients en leur donnant des conseils en stratégie, en distribution, en réorganisation, pour donner suite à des analyses et études de marché préalablement faites ;
- **FSO :** (Financial Services Office) : dédié entièrement à l'industrie financière, secteur bancaire et établissement financier, il regroupe tout tous les métiers de l'entreprise (comptable, consultant...etc.) ;
- **SAP :** (System Application and product) : Progiciel de gestion et d'analyse et d'implantation d'ERP.
- **Cyber Sécurité :** Evaluer les niveaux d'exposition au risque cyber (cyber-intelligence, revue de code, analyse de malware) et concevoir et mettre en place des outils dédiés à la cyberdéfense ;

- **Technologie** : Définir des stratégies puis les traduire opérationnellement et mettre en place des programmes de pilotage spécialisés.

2.3 Les activités de conseil d'EY

- Conseil en stratégie, marketing et innovation : identifier les leviers de croissance et à cibler les marchés les plus pertinents, notamment en évaluant les opportunités d'investissement.

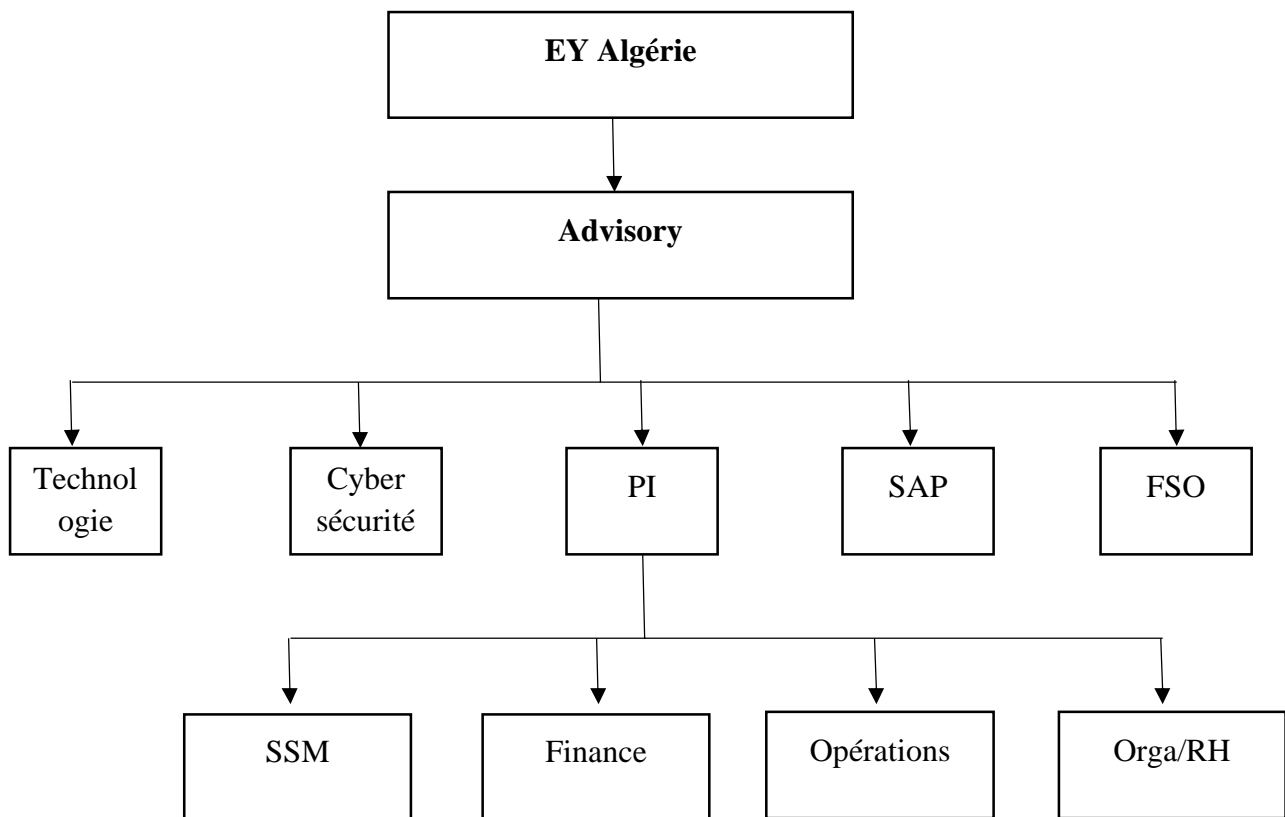
- Amélioration de la performance : accompagner les évolutions des modèles économiques et des grands projets de transformation en proposant des solutions opérationnelles alignées avec les objectifs stratégiques des clients ; améliorer le pilotage de la performance et les processus opérationnels.

- Gestion des risques : améliorer les dispositifs de gouvernance, de maîtrise des risques, de sécurisation des processus et d'audit interne.

- Conseil en technologie : optimiser l'articulation entre les besoins métiers et les solutions informatiques, de la définition de la stratégie à la maîtrise d'ouvrage, tout en assurant la sécurisation des données.

2.4 Organigramme du service :

Nous allons nous concentrer uniquement sur le service 'Advisory', plus précisément dans le département 'Amélioration de la performance' (PI), étant donné que c'est le département où j'ai pu effectuer mon stage, ainsi nous allons le présenter comme suit :

Figure 6: Organigramme du service Advisory

Source : Documents interne à l'entreprise

Explication :

- SSM : (Strategy Sales and Marketing) : développement des stratégies (Stratégie d'entreprise, stratégie d'investissement) ainsi que la création de valeur en transformant et améliorant les organisations et les processus marketing et commerciaux dans le but de développer la rentabilité des entreprises et réduire ses risques
- Finance : Analyser les indicateurs de performance, calculer les écarts dans le but de mettre en œuvre un BP (Business Plan) conforme et adéquat à l'entreprise.
- Opération : définir des stratégies supply chain (distribution), identifier l'évolution et les opportunités de nouveaux modèles d'activité pour les nouveaux produits et services portés par le digital puis construire une feuille de route et un modèle opérationnel pour développer ces produits et services et les inscrire avec l'existant.

- Orga/RH : une première partie sert à la définition de la raison d'être d'une organisation en resituant la stratégie dans un projet pour donner la ligne directrice des transformations à faire, la deuxième permet l'optimisation de la gestion des RH (Ressources humaines) ceci en alignant stratégie, politique, programme, processus et système d'information (SI) de la fonction RH au service des différents acteurs.

3. Contexte de la mission :

Dans ce point nous allons aborder les étapes d'une mission chez le cabinet EY Algérie en fonction de l'entreprise NAS

3.1 Déroulement d'une mission conseil :

Etape 01 : Notification du besoin : lors de cette étape, plusieurs façons de notifier le besoin sont possibles :

- Communiquer un appel d'offres aux entreprises sollicitant un besoin en conseil ;
- Du gré à gré entre l'entreprise et le client potentiel ;
- Des consultations privées où le client vient de lui-même solliciter le cabinet de son choix.

3.1.1 Présentation du client :

Pour des raisons de confidentialité, nous allons changer le nom de l'entreprise du client en : 'NAS' .

NAS est une société à caractère industriel évoluant dans le domaine de la conception, la fabrication et l'installation de groupes électrogènes de différentes puissances, en version essence, diesel ou gaz selon les utilisations souhaitées. Elle fabrique aussi tous types de moteurs. Elle a été créée en 1992 en tant que SPA et ayant pour capital 40.000DA, aujourd'hui elle compte plus de 687.391.000DA de capital. Cette société compte à ce jour environ 300 employées représentées dans les différentes régions du pays, à savoir : Alger, Bechar, Constantine, Tamanrasset et Oran.

Cette dernière souhaite entreprendre un nouveau projet et se lancer dans un nouveau marché, 'le marché automobile', de ce fait elle a contacté le cabinet à travers une consultation privée dans le but de faire une étude de faisabilité de leur projet.

Etape 02 : Structuration de la problématique et une proposition de service :

Ici une conceptualisation du besoin du client se fait afin de pouvoir lui fournir le service adéquat et les résultats qu'il recherche. Plusieurs services sont proposés, des études de marché, des conceptions business plan...etc. Puis pour une version officielle de cet engagement, les services proposés seront rédigés à travers un contrat signé par les deux parties.

3.1.2 Problématique et services liés au client NAS :

Comme citer précédemment, l'entreprise NAS souhaiterait lancer un nouveau produit 'X' dans le marché Algérien, la question qu'elle se pose est : 'Devrais-je prendre la décision d'investir dans ce produit ou non ?'

EY propose alors d'effectuer un benchmarking international pour voir les tendances mondiales du marché de ce produit et les comparés au marché Algérien, puis faire une étude de marché et un plan stratégique.

Etape 03 : Conception et analyse des modèles économiques :

Considérée comme l'étape la plus importante par l'équipe, une collecte de donnée se fait à travers les outils de recherches d'EY, pour des raisons de confidentialité nous ne pourrions pas les citer, ensuite ces données sont exploitées, analysées puis comparées.

Pour cette étape nous n'allons présenter que l'analyse de benchmarking international

3.1.3 Conception et analyse du benchmarking international du client NAS :

La collecte de donnée s'est faite selon trois critères de recherches, sur quatre pays différents Chine, Dubaï, France, Tunisie : (choix du client)

- Les réglementations et aides gouvernementales pour ce produit ;

- La part de marché de ce produit dans les trois pays ;
- Comportement du consommateur étranger.

Après la collecte, ces données seront analysées d’abord individuellement puis comparées entre les pays et enfin comparées avec le marché algérien.

Etape 04 : Exposition des résultats :

Un livrable est préalablement préparé en suivant la charte EY, afin d’exposer les résultats de l’analyse au client

3.1.4 Résultat de l’analyse :

Après la comparaison faite durant l’étape précédente, des résultats sont tirés :

Chine : ce pays s’est lancé dans ce projet en 2015, en vendant environ 7.2 millions d’unités de produit X de 2015 à 2020, il gagne donc une part de marché conséquente d’environ 11%. Les aides gouvernementales faites par le gouvernement chinois et les incitations à l’achat ont laissé le consommateur moins réticent à nouveau produit. Et donc plus intéressé par l’achat.

Dubaï : Récemment lancé, ce produit est en pleine expansion et donc a une part de marché très faible, le consommateur ne s’y est pas encore totalement intéressé malgré les incitations faites par l’Etat

France : Le produit X a une part de marché mesurer à 6% ce qui n’est pas négligeable, l’Etat a beaucoup aidé consommateur à acheter, en l’incitant à travers des bonus, des offres et des crédits, ce qui a conduit à un consommateur très intéressé

Tunisie : Absence de ce produit avec une tentative de lancement qui a échoué, le gouvernement ne propose aucune aide au consommateur qui lui aussi ne présente aucun intérêt.

Afin de faciliter la compréhension et la comparaison des résultats, voici un tableau récapitulatif :

Tableau 8: Tableau récapitulatif des résultats

Critères	Chine	Dubaï	France	Tunisie
----------	-------	-------	--------	---------

Aide gouvernementale	Très présente	Faible	Très présente	Aucune
Part de marché	11%	Moins de 1%	6%	Aucune
Comportement du consommateur	Intéressé	Retissant	Très intéressé	Ne présente aucun intérêt

Source : Elaborer par nous même

Le tableau ci-dessus nous démontre clairement que les aides gouvernementales est le critère le plus important à prendre en considération pour le développement du produit X. Plus les aides sont présentes, plus le consommateur est sensible à l’achat et donc une hausse de la part de marchés s’en suit.

Ces résultats sont ensuite présentés aux décisionnaires de l’entreprise NAS sous forme de livrable et exposés par le chef de projet de la mission.

Section02 : Méthodologie de la recherche :

Pour connaitre l’influence que le benchmarking international a eue sur la prise de décision, il nous est important de pouvoir tenir compte de l’avis des décisionnaires de l’entreprise, de ce fait une enquête dite qualitative est recommandée pour cette étude.

1. Présentation de la méthode utilisée :

Afin d’obtenir les résultats recherchés, la meilleure méthode dans notre cas est une enquête qualitative avec entretien.

1.1 Définition de l’entretien :

D’après ROMELAER en 2005 :

« L’entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n’a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l’inspiration du moment »⁷¹

QUIVY et VAN-CAMPENHOUDT ont défini l’entretien comme suit :

« L’analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences »⁷²

L’entretien est donc la méthode la plus utilisée dans les enquêtes qualitatives, ceci en faisant participé les différents acteurs à donner leurs visions, leurs valeurs, leurs perceptions et leurs propres expériences ceci afin d’en tirer le maximum d’information nécessaire à notre étude.

1.2 Type d’entretiens :

Il existe trois différents types d’entretiens que nous allons expliquer dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Types d’entretiens

	Entretien directif	Entretien Libre	Entretien semi-directif
Objectif	Obtenir des informations précises sur un point donné ou vérifier des résultats obtenus par ailleurs	Obtenir le plus d’informations possibles sur le phénomène étudié	Préciser des données, vérifier des résultats tout en allant plus loin dans la recherche d’explication ou d’éléments non repérés en première analyse
Modalités	L’intervieweur questionne ses interlocuteurs à partir d’un guide d’entretien qui contient une série de questions et à cocher des cases. Cependant, l’entretien directif se distingue	Il n’existe pas de cadre prédéfini pour ce type d’entretien. Il est ouvert et se déroule comme une “conversation naturelle” Mais préalablement préparé, le thème doit	L’entretien n’est pas entièrement fermé par un questionnaire limité et prédéfinie, ni entièrement ouvert. L’intervieweur soumet un certain nombre de thèmes, en disposant de questions

⁷¹ WACHEUX (F) et ROUSSEL (P) : Management des ressources humaines, édition de Boeck Supérieur, 2005, P.101-137.

⁷² BENAÏSSA(Anis) et LATRECH (Amar) : essai de la mise en place d’une cellule de veille, mémoire de master en science commerciale, école des hautes études commerciales, Alger, 2018, P.89

	d'une enquête par questionnaire dans laquelle les interviewés doivent choisir entre des réponses ou sont conviés à répondre en quelques mots. La communication servira uniquement à préciser, expliquer ou reformuler les questions	être cerné, une question de départ est à prévoir.	relativement ouvertes pour guider le répondant. Les questions ne sont pas nécessairement posées en ordre, ni dans la formalisation prévue
Intérêts	Comparaison possible des réponses fournies par différentes personnes. Il peut être aussi utilisé pour tester un questionnaire destiné à être diffusé plus largement par la suite	Obtention de réponses riches et possibilité de faire émerger des pistes de recherche ou de réflexion non anticipées.	Combinaison de la rigueur de l'entretien directif et la liberté de l'entretien non directif
Difficulté	Conception du questionnaire	Conduite d'entretien délicate et exploitation délicate des éléments recueillis	Conduite d'entretien difficile

Source : GOUTTEFARDE (P) et PEPE (E) : mémoire professionnel, édition Corroy, 2020, P.75

2. Raison du choix cette méthode :

Notre étude consiste à connaître si le benchmarking international fait par rapport au produit X a eu une influence sur la prise de décision des décideurs. Si leur vision a changé suite à l'analyse faite.

Selon nous, la méthode la plus appropriée est l'étude qualitative étant donné que nous allons interroger les décideurs de l'entreprise NAS lors d'entretien semi-directif.

Comme cité dans le point précédent, le type semi-directif est un entretien qui laisse une certaine liberté au répondant tout en gardant la rigueur de l'entretien directif.

3. Déroulement de l'enquête :

3.1 les personnes interrogées :

Les personnes qui, selon nous, sont le plus aptes à nous apporter des réponses fiables sont les dirigeants de l'entreprise NAS, étant donné qu'ils jouent un rôle prépondérant dans le choix de la décision finale. Nous avons donc interviewé quatre personnes :

- Le président-directeur général (PDG) : 'Depuis la création de l'entreprise'
- Directeur générale (DG) : 'Depuis la création de l'entreprise'
- Directrice générale d'une des filiales de l'entreprise : '11ans de fonction'
- Directrice stratégie et développement : '11ans de fonction'

Ces personnes ont été choisies selon des critères importants pour notre étude :

- Source fiable connue de leurs fonctions au sein de l'entreprise
- La capacité et l'habileté à prendre des décisions
- La connaissance et l'expérience qui procurent une certaine maturité dans la réflexion.

3.2 Préparation du guide d'entretien :

Le guide d'entretien est une phase importante dans l'étude qualitative. Ce dernier nous permettra de récolter les informations nécessaires pour notre recherche, ceci selon différents thèmes à aborder lors des entretiens semi-directifs.

Le guide sera présenté selon trois points :

- Une présentation de l'étude
- Les thèmes choisis
- Les différentes questions

Les thèmes abordés seront :

- La perception du benchmarking international : pour connaître la vision de la personne par rapport à cette démarche, les attentes, ainsi que la raison des choix faits.
- La collecte de donnée : définir selon chaque répondant ce qu'il recherche comme information, et d'identifier les objectifs avant la démarche du benchmarking
- Résultat du benchmarking : définir les nouveaux objectifs et vérifier si le benchmarking les a influencés,
- La prise de décision : voir la place du benchmarking dans la prise de décision ainsi que les outils utilisés de décision

3.3 Déroulement de l'entretien :

Dans un premier temps nous avons fixé des rendez-vous avec les interviewés, nous avons eu la chance d'avoir le contact de la directrice stratégie et développement durant les différentes séances de travail faites durant mon stage.

De ce fait nous avons pu la contacter pour organiser des entretiens avec elle et ses collègues, malgré un planning très chargé nous avons pu trouver un créneau qui les arrange, les entretiens se sont faits durant deux jours

- Jeudi 24/06/2021 : Avec la directrice stratégie et la directrice d'une des filiales :

Nous nous sommes déplacés aux locaux de l'entreprise NAS pour effectuer un premier entretien avec la directrice stratégie et développement, dans l'une des salles de réunion. Nous avons commencé par une brève présentation de notre guide d'entretien, nous lui avons assuré ensuite qu'aucune information sur le produit X et sur leur entreprise ne sera divulguée et nous avons, bien évidemment, demandé la permission d'enregistrer l'entretien. Par la suite nous avons entamé l'entretien en posant les questions préalablement préparées du guide d'entretien. L'entretien a duré 35min en répondant à toutes les questions.

Le deuxième entretien avec la directrice d'une des filiales de l'entreprise s'est effectué dans le même endroit, nous avons procédé de la même manière que le premier. Il a duré 40min en répondant à toutes les questions.

- Dimanche 27/06/2021 : Avec le président directeur général (PDG) et le directeur général (DG)

Le second jour des entretiens s'est passé comme les précédents, au sein de leur entreprise dans une des salles de réunion, malgré un léger retard de la part du DG, nous avons pu dérouler toutes les questions du guide d'entretien durant le troisième entretien, nous avons procédé de la même façon que les entretiens précédents, néanmoins celui-ci à durer 25min.

Le dernier entretien avec le PDG s'est aussi fait de la même manière, néanmoins il n'a duré que 10min et n'a pas pu répondre à la totalité des questions du guide d'entretien par faute de temps.

Une fois les entretiens terminés, une retranscription des enregistrements a été faite afin de pouvoir tirer les réponses exactes de chaque interviewé et ainsi avoir toutes les informations nécessaires à notre étude qui ont, elles, été suivies par des commentaires.

En conclusion, la méthode qualitative est la plus adéquate pour notre recherche, hormis les différents types d'entretiens, nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de l'entreprise NAS, ceci pour avoir le plus de fiabilité dans les réponses.

Section 03 : Résultats

La section précédente nous a permis de prendre connaissance du déroulement de notre recherche, celle-ci en revanche va nous fournir les résultats de l'enquête et ainsi pouvoir les analyser correctement et répondre à notre thématique de base.

1. Présentation des réponses :

01 Perception du benchmarking international :

a) Comment expliqueriez-vous la notion de benchmarking international ?

Une analyse comparative par rapport à des marchés étrangers dits mondiaux, le but est d'étudier les techniques, les processus et méthodes faits par les meilleurs et s'en inspirer dans une optique d'un positionnement futur

- L'ensemble des interviewés ont répondu connaître cette démarche et l'ont décrit ainsi

b) Dans votre cas, pourquoi avoir opté pour un benchmarking international ?

« Pour voir les tendances mondiales »

« Étant donné que c'est un marché qui n'existe pas encore en Algérie, il nous est important de voir ce qui se fait ailleurs »

« On a besoin d'orientation »

« On ne peut pas se lancer ici, sans savoir comment les autres ont fait pour réussir »

- L'ensemble des interviewés ont opté pour cette démarche pour quasiment les mêmes raisons, on remarque cela dans les verbatim⁷³ ci-dessus, ils veulent connaître ce qui se fait de mieux à l'étranger.

c) Sur quels critères vous êtes-vous basés pour constituer votre liste de pays cibles ?

« Pays leader dans le domaine »

« Pays qui ont su développer le produit X »

« Pays qui encourage le lancement de se produit »

« Des gouvernements qui incitent l'achat du produit X »

« Les pays dont la part de marché est relativement élevée comparée aux autres »

« Les pays pétroliers, il est intéressant de voir comment ils perçoivent le produit X et le comparer au marché algérien »

- Le choix des pays est fait selon certains critères comme cité auparavant, ces pays ont été choisis de telle sorte qu'ils soient facilement comparables à l'Algérie.

d) Quelles ont été vos attentes par rapport à cette démarche ?

« Voir les échecs des pays pour éviter de reproduire les mêmes erreurs »

« Définir la stratégie à adopter pour pouvoir se lancer »

« Identifier les standards internationaux »

« Chercher les tendances mondes »

- Les attentes sont claires, l'ensemble des répondants attendent une vision plus éclairée, éviter les échecs selon l'expérience des autres pays et élaborer une stratégie d'après les meilleurs dans le domaine.

02- Collecte de données :

a) Quels ont été les axes de recherche demandés par votre société pour le projet X ?

⁷³ Verbatim : Compte rendu écrit fournissant le mot à mot d'une déclaration

« *Les incentives⁷⁴ d'achat* »

« *Les pays précurseurs du marché* »

« *L'évolution des différents marchés* »

« *Les mesures gouvernementales des autres pays* »

« *Définition des pays cibles* »

-De cette question, nous faisons ressortir les axes de recherches suivants :

Les incitations faites à l'achat pour le consommateur

Les aides gouvernementales

La part de marché du produit X dans les différents pays

b) Quels sont les objectifs mis en place par votre société avant le benchmarking ?

« *Savoir si on se lance dans ce marché ou pas* »

« *Go or no Go* »⁷⁵

-c'est ce que l'ensemble a répondu, l'objectif premier est de savoir s'ils devraient investir dans ce nouveau marché en Algérie ou se retirer

03-Résultat du benchmarking :

a) À la suite du benchmarking fait sur les trois axes de recherches par rapport au marché du produit X dans les différents pays, votre vision sur le marché algérien a-t-elle changé ?

⁷⁴ Incentives : incitation économique

⁷⁵ Go/ no Go : référence à un principe de test 'réussite / échec' utilisant deux conditions aux limites ou une classification binaire

« Pas vraiment, je me doutais qu'il y avait beaucoup plus évolué que nous, mais moi je voulais savoir comment ils avaient fait »

« Non, rien n'a changé pour moi »

« Oui, sur la difficulté de mettre en place ce produit en Algérie »

« Si le consommateur algérien est retissant, ça sera difficile pour nous, on doit se concentrer sur ce point ! »

- Les répondants sont mitigés, ceux qui est sûrs c'est que tous cherchent les meilleures actions, solutions à adopter pour que le produit marche.

b) Quel est le marché le plus similaire, selon vous, au marché algérien ?

« Dubaï »

« Kazakhstan »

- En termes de comportement, le Kazakhstan se rapproche énormément à l'Algérie, tant dit que le choix de Dubai se repose sur le fait que c'est un pays pétrolier

c) Comment vos objectifs ont été influencés par les résultats du benchmarking international fait ?

« Assez positivement »

« Il y a certains points que je n'avais pas pris en considération »

-De nouveaux points ont été pointés du doigt, le décideur voit de nouvelles options possibles.

d) Quels sont vos nouveaux objectifs ?

« Convaincre l'Etat Algérien de fournir aux consommateurs des aides, des bonus, des crédits à l'achat »

« Inciter le consommateur a acheté »

« Mieux comprendre le comportement du consommateur algérien par rapport à ce produit »

- Les objectifs ont été modifié, le décideur s'est rendu compte à travers cette démarche de l'existence d'autres champ à explorer.

04-La prise de décision :

- a) Quel est votre rôle dans le processus de prise de décision ?

« *DG du projet* »

« *Premier responsable* »

- Nous constatons et confirmons que les personnes interrogées sont bien les décideurs du projet X

- b) En tant que décideur, quelle est la place de votre intuition dans une décision ?

« *80% de ma décision repose sur l'intuition* » dit le PDG

« *20% seulement* »

« *30% grand max* »

- Nous constatons que la fonction exercée ne concerne en rien le pourcentage d'utilisation de l'outil de l'intuition, mais c'est plus par rapport à la personnalité et la vision de la personne.

- c) Utilisez-vous un modèle d'aide à la prise de décision ? si oui, lequel et pourquoi ce choix ?

« *Oui, j'utilise souvent l'analyse SWOT* »

« *Les éléments sont plus clairs quand on utilise un outil de prise de décision* »

« *Ça nous permet de réduire et prévenir les risques* »

- Les outils de prise de décision sont indispensables pour obtenir des éléments fiables à prendre en compte et ainsi délimiter les risques »

- d) Le benchmarking suffit-il à lui seul, selon vous, à prendre une décision ?

« *Non, pas que* »

« *C'est un moyen de clarifier nos idées* »

« Je dirai que c'est plus un moyen incitateur à la prise de décision, mais d'autres facteurs doivent rentrer en jeu, comme une étude qualitative et quantitative sur la perception du consommateur algérien par rapport au produit X »

- Nous constatons clairement d'après l'avis de tout le monde que le benchmarking à lui seul ne suffit et ne procure pas toutes les informations nécessaires pour prendre une décision finale

e) Le benchmarking international a-t-il eu une influence sur votre prise de décision ?

« Il a influencé ma vision certes, mais pas la prise de décision complète »

« Je dirai plutôt que mes objectifs ont changé depuis, mais pas la décision finale »

« Il m'a éclairé sur la direction à prendre et non sur la décision elle-même »

- En d'autres termes, le benchmarking international a influencé la vision du décideur par rapport aux objectifs qu'il devait entreprendre pour décider efficacement. Et non pas la décision finale.

Etude de cas :

Dans cette partie nous allons dérouler les cinq phases du processus du benchmarking en fonction de l'entreprise NAS, ceci dans le but d'exposer le résultat de notre étude.

1. Mesurer la performance interne de l'entreprise : cette première étape nous servira à déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise NAS :

- **Les forces :**

- **Grande expérience sur le marché algérien :**

L'entreprise NAS est présente dans le marché algérien depuis plus de 31ans ce qui lui donne une certaine expérience, maturité et recule par rapport aux autres. Ce qui représente une force importante à l'entreprise.

- **Un staff expérimenté, prêt à l'emploi :**

L'entreprise dispose d'un personnel qualifié et motivé. Il a les capacités et est prêt à entreprendre un nouveau projet et travailler sur le produit X

▪ **Capacité à lever les fonds propres via les partenaires étrangers :**

Durant les dernières années, l'entreprise a su développer des relations avec plusieurs partenaires étrangers et a pu donc bénéficier d'un lever de fonds propres important.

- **Les faiblesses :**

▪ **Absence d'expérience sur le marché du produit X :**

Etant donné que l'entreprise X souhaite pénétrer un nouveau marché avec un nouveau produit, elle n'a donc pas assez d'expérience et de maturité dans le domaine.

▪ **Manque d'infrastructure :**

Le produit X devra disposer d'une infrastructure importante pour être stocké puis distribué, la société n'a actuellement pas ces moyens.

▪ **Absence de réseau de distribution :**

Comme cité dans le point précédent, l'entreprise devra stocker puis distribuer le produit X or cette dernière n'a pas de réseau de distribution prêt ni de spécialiste dans le domaine de la supply chain.

- **Les opportunités :**

▪ **Secteur rentable :**

Le secteur du produit X est, en ce moment, très rentable par rapport aux autres secteurs, ce qui pourrait représenter une opportunité pour l'entreprise X

-Les menaces :

▪ **Contexte législatif peu clair :**

Aucune loi réelle n'est d'actualité pour le produit X, ni subvention, ni aide gouvernementale, rien n'est encore clair sur ce sujet.

▪ **Apparition de futurs concurrents avec plus d'expérience :**

Dans un futur proche, d'autres entreprises pourraient pénétrer ce marché. D'après les informations que l'entreprise X a reçu, ces futurs concurrents sont plus expérimentés et maîtrisent mieux le produit X

2. Pré-benchmarking :

- Liste des partenaires à rechercher :

- Chine ;
- Dubaï ;
- France ;
- Tunisie .

- Les axes de recherche :

- Aide gouvernementale proposer par les Etats étrangers ;
- Part de marché des différents pays ;
- Comportement du consommateur étranger par rapport au produit X.

3. Analyse du benchmarking :

Après avoir collecter les différentes informations sur les axes de recherches citer précédemment, une analyse est faite nous avons comparé les données entre elles pour en tirer des résultats.

Rappel de la comparaison des données du benchmarking.

Tableau 10: comparaison des résultats

Critères	Chine	Dubai	France	Tunisie
Aide gouvernementale	Très présente	Faible	Très présente	Aucune
Part de marché	11%	Moins de 1%	6%	Aucune
Comportement du consommateur	Intéressé	Retissant	Très intéressé	Ne présente aucun intérêt

Source : Elaborer par nous même

4. Post-Benchmarking :

Exposition des résultats à travers un livrable sur PowerPoint au client,

En nous basant sur le tableau ci-dessus, nous constatons clairement que les aides gouvernementales jouent un rôle important dans la perception et l'acceptation du consommateur envers le produit, le gouvernement chinois, par exemple, offre aux consommateurs une aide considérable et des incitations à l'achat de ce produit, ce qui donne automatiquement une hausse de la part de marchés X.

Étant donné qu'à ce jour il n'y a aucune aide de l'état algérien envers ce produit, et les en prenant en considération ses menaces et ses faiblesses. D'après l'analyse fournie par le cabinet de conseil (EY), les informations collectées devraient être prises en considération, il y a de multiples facteurs externes à l'entreprise NAS non-négligeable. Nous avons suggéré à l'entreprise NAS de ne pas investir.

Malgré cette analyse de la part du cabinet EY, le PDG prend la décision de suivre son intuition et d'investir.

5. Observation et ajustement :

L'entreprise NAS n'est pas encore arrivée à cette étape étant donné que la décision est encore récente.

4. Résultat de l'étude :

Le benchmarking international n'a pas eu d'influence sur la prise de décision finale, le PDG a pris la décision d'investir et de suivre son intuition malgré les recommandations du cabinet EY et les résultats de l'étude qui tous deux conseillaient de ne pas investir sur ce marché.

Néanmoins, le benchmarking a eu une influence sur les décideurs, 3 sur 4 des interviewés ont déclaré avoir été influencé par les résultats cités dans le benchmarking international. Et disent que leur point de vue initial a changé, d'autres facteurs sont rentrés en jeu dont l'information fournie et a pu influencer les décideurs.

En conclusion, le benchmarking international n'a eu pas d'influence sur la décision finale, mais seulement sur le décideur en lui-même. La démarche influence les facteurs de prise de décision (les informations, le contexte social...etc. Qui eux par la suite donnerons une nouvelle piste au décideur.

Dans notre cas, la majorité des interviewés ont été influencés par les informations fournies par le benchmarking (3/4) et ont pris conscience de certaines notions. Mais la décision du PDG de suivre son intuition et poursuivre malgré toutes les contraintes. Ce qui nous laisse conclure que dans ce cas, le benchmarking international n'a pas d'influence sur la prise de décision.

Conclusion générale

Conclusion Générale :

Après avoir défini la notion de benchmarking comme étant un processus continu qui vise à promouvoir l'efficacité et la performance des personnes, des produits, des services, mais aussi des pays, nous avons pu voir aussi son processus sur différentes étapes et phases. Il peut s'effectuer en interne, en externe ou à l'international, avec plusieurs méthodes et types différents, mais le résultat restera le même, une amélioration importante.

Nous avons abordé aussi les outils à cette démarche, nous avons pris comme exemple les outils québécois dans un tableau explicatif provenant du site officiel du ministère de l'économie et de l'innovation du Québec.

Enfin, et malgré les limites et les inconvénients de cette démarche, elle nous offre néanmoins plusieurs avantages non négligeables.

Ensuite, nous avons parlé de la décision selon différents axes, cité plusieurs types de décision : des décisions programmables, non-programmables, décisions tactiques et stratégiques.

Tant dit que la notion de prise de décision est tout autre, quatre modèles ont été développés durant le deuxième chapitre selon de nombreux auteurs. De ces derniers, nous en avons pu ressortir un processus que les décideurs devront suivre afin de garantir une bonne prise de décision. Néanmoins, ils se doivent de suivre les outils d'aide à la prise de décision, telle que la matrice SWOT, l'outil PROACT ou alors la méthode des 5 Pourquoi.

Après avoir effectué une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs et l'élaboration de notre étude de cas, nous pouvons dire que, dans ce cas, le benchmarking international n'a pas eu d'influence sur la prise de décision finale, le PDG a pris la décision d'investir et de suivre son intuition malgré les recommandations du cabinet EY et de ne pas prendre compte des résultats de l'étude qui tous deux conseillaient de ne pas investir sur ce marché.

Néanmoins, le benchmarking a eu une influence sur les décideurs, 3 sur 4 des interviewés ont déclaré avoir été influencé par les résultats cités dans le benchmarking international et disent que leur point de vue initial a changé, d'autres facteurs sont rentrés en jeu dont l'information fournie et a pu influencer les décideurs.

Au cours du troisième chapitre, nous avons tenté de vérifier les hypothèses posées dans notre introduction,

Hypothèse 01 : Confirmée

Le benchmarking international a répondu aux attentes des décideurs, la démarche a exposé les données des différents pays, en faisant ressortir les leaders du marché X et en donnant les moyens de leur réussite et échec, des directives seront prises à travers les résultats fournis pour l'entreprise.

L'ensemble des cadres ont confirmé que leurs attentes étaient les suivantes :

- Identifier les standards internationaux ;
- Définir les stratégies à adopter ;
- Eviter les échecs des autres.

Hypothèse 02 : Infirmée

Les résultats des entretiens nous montrent que les informations collectées ne sont pas l'unique moyen d'influencer une décision. L'intuition dans notre cas a joué un rôle majeur dans la prise de décision finale étant donné que le PDG de l'entreprise NAS à préférer suivre son intuition et ne pas prendre compte des informations collectées par le benchmarking international.

Nous avons pu rencontrer quelques difficultés lors de notre étude, notamment pendant la préparation des entretiens semi-directifs, il était assez difficile pour nous d'organiser des rendez-vous avec les dirigeants, contenus de leur programme chargé.

Nous pouvons pousser notre réflexion plus loin et nous demander qu'elle est l'impact de l'intuition sur les dirigeants ?

Bibliographie

Travaux Universitaire :

ADLA (Abdelkader) : Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil, Doctorat de l'université de Toulouse, France, 2010, P.18-19

BELISLE (Jean-Guy) : le benchmarking, une méthode d'amélioration de la compétitivité pour l'industrie de la construction spécialisée : mémoire à l'école de technologie supérieur, université du Québec, Montréal, 2007, P09

BERARD (Céline), Thèse : Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une interventions systémique, Université du Québec à Montréal, Novembre 2009, P.96-97.

BOURGELAS (Sylvain), mémoire sur le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs de petites entreprises industrielles, université du Québec, Septembre 1999, P37-38

BÜYÜKÖZKAN (Gülçin) et MAIRE (Jean-Luc) : AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AVEC UN PROCESSUS DE BENCHMARKING, université de Savoie, France, 1997, P07

DJOUADI (Noureddine) et ABDELLAOUI (Okba) : L'analyse stratégique SWOT et l'entrepreneuriat, centre universitaire d'El-oued, Algérie, 2011, P.05-06

FADEL Alla Eddine : Le rôle du processus du benchmarking dans l'amélioration de la performance, mémoire de master en science commerciale, école des hautes études commerciales, Alger, 2020, P.16

KAMMOUN (Mohja) : l'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME, Doctorat en sciences de gestion, université lumière Lyon 2, France, P.05

KATHLEEN (Dominique) et REMOQUILLO-JENNI (Velerie) : International benchmarking, politics and policy, Institut d'étude politique de Paris, France, 2013, P.504

MAIRE (Jean-Luc) et BÜYÜKÖZKAN (Gülçin) : LA COOPERATION DANS UN PROCESSUS DE BENCHMARKING, université de Savoie, France, 2001, P.02

MAIRE (Jean-Luc) et PILLET (Maurice) : le benchmarking et les bonnes pratiques, université de la Savoie, France, 2003, P.05-07

MAIRE, J-L. (1991), « Olympios : un modèle de conception du système d'information d'une entreprise manufacturière – Application à l'audit », Thèse de doctorat de troisième cycle, Faculté Annécienne des Sciences et des Techniques de l'Université de Savoie

Ouvrages et articles

Aim (Roger) : L'essentiel de la théorie des organisation, Edition Gualino, P71-72

ARNOULD (Olivier) et SANTI (Jean-Marc) : la boîte à outils de la prise de décision, Edition Dunod, 2015, Paris, P08-09.

BALM (Gerard.J) : Evaluer et améliorer ses performances le benchmarking, 1994

Behling, (O) et Eckel, (N) Making sense out of intuition, Academy of Management Executive, 1991

BOILER (Filipe) : PrOACT Decision Making Model, 26 mai 2016, P.01
CAMP, Business Process Benchmarking : Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, 1995.

Cohen M., March J., Olsen J : A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17 n° 1, 1972.

Dane & Pratt. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 2007 : P.33–54

DELERS (Antoine): Le benchmarking : s'inspirer des plus grands pour évoluer, édition 50 minutes, 2015, P.

DREVON (E), MAUREL (D) et DUFOUR (C) : Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature, numéro 1, janvier-mars 2018, p. 28-34.

EISENHARDT & ZBARCAKI. 1992. Strategic decision making. *Strategic Management Journal* 13 (S2) : 17–37

HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking, édition Afnor, 2010, P.15-17

Huault : Ambiguïté et déraison dans les organisations, in les Grands Auteurs en Management. 2009

Jung, (C), Psychological Types, Routledge and Kegan Paul, London, 1926.

KEARNS D., "Quality improvement begins at the top", Jerry Bowles, Edition World 20, Mai 1986

Khatri, (2000), The role of intuition in strategic decision making, Human Relations,

Le petit Larousse, dictionnaire grand format, édition 1995, p.550.

LEFEBRE (Axel) : « les 5 pourquoi : définition et exemple d'un outil de résolution de problème », dans le blog du dirigeant LBbD, Le 25 septembre 2020.

LEPOIVRE (Fabien): Benchmarking concept et méthodologie, Nevaconseil, Nantes, France, 2005, P.18-19

LEVINE & POMEROL (1989) : “Systèmes interactifs d’aide à la décision et systèmes experts”, Editions Hermès.

MEYER (A.Florent) : Pratiques de benchmarking le challenge partenarial, édition Lexitis, Paris, France, 2013, P.56

MINTZBERG & THEORET : “The structure of ‘unstructured’ decision processes, Administrative Science Quarterly, P.246-275. 1976

MINTZBERG, RAISINGHANI & THEORET 1976. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21 (2) : 246–275.

MINTZBERG: “ The structuring of Organization”, Prentice Hall. 1979

Oliver (C) : Sustainable competitive advantage : Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 1997, P.697–713

Organisation for Economic Co-operation and Development Public Management Service : International Benchmarking, The Danish ministry of finance, Copenhagen, 1997, P07-08.

PETTIGREW,1973. *Politics of organizational decision-making*. Londres : Tavistock.

ROBITAILLE. L. La prise de décision: Être rationnel ou raisonnable? L'exemple du banquier, *Revue Organisation*, automne, 1992, pp. 17-25.

ROMAGNI (Patrick) et WILD (Valérie) : l’intelligence économique au service de l’entreprise, éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998, p.92.

Rowan, (1986), The intuitive manager. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p.p.78-88.

ROY & BOUYSSOU (1997) : “Aide multicritère à la décision : méthodes et cas”, Economica, Paris (France).

SIMON.H (1977) : “The new science of management decision”, Prentice hall, Englewood-Cliffs.

SCHWENK (1984) : “Cognitive simplification process in strategic decision making”, *strategic management journal*, P.111-128.

ZARA (Guisepe), Cours de la compagnie ‘*Ras Homini Consulting*’ 2010 : La prise de décision P.5

Zsambock (C) & Klein (G) : *Naturalistic decision making* : Psychology Press. New York, USA, 2014.

Site internet :

<https://www.eslsca.ma/fr/blog/etude-de-marche-et-benchmarking-les-outils-du-web>, consulter le : 9 juin 2021 à 23h30

<https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/guides-et-outils-de-gestion/> , consulté le 10 juin 2021 à 13h