

**École des Hautes Études Commerciales
de Kolea
EHEC**

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

Option : Marketing

THÈME :

**LE RÔLE DU PROCESSUS DE
BENCHMARKING DANS
L'AMÉLIORATION DE LA
PERFORMANCE COMMERCIALE**

Cas : Moulins Amor Benamor

Élaboré par :

Mr. FADEL Alla Eddine

Encadré par :

Mme. ATROUNE Sarah

Maitre de conférences B

7^{ème} Promotion

Septembre 2020

**École des Hautes Études Commerciales
de Kolea
EHEC**

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

Option : Marketing

THÈME :

**LE RÔLE DU PROCESSUS DE
BENCHMARKING DANS
L'AMÉLIORATION DE LA
PERFORMANCE COMMERCIALE**

Cas : Moulins Amor Benamor

Élaboré par :

Mr. FADEL Alla Eddine

Encadré par :

Mme. ATROUNE Sarah

Maitre de conférences B

7^{ème} Promotion

Septembre 2020

Résumé

Dans un contexte de compétitivité les entreprises ont toujours cherché à se comparer et à comparer leurs résultats, leurs méthodes et processus, leurs approches commerciales... afin de rester compétitif et connaître leurs places dans le marché.

De cet effet une technique de comparaison s'est transformée en véritable méthodologie appelée le Benchmarking, qui consiste à s'inspirer des idées des leaders du marché pour les adapter et ainsi convertir les faiblesses en opportunités d'amélioration et s'approcher de l'excellence, il a pour vocation d'améliorer la performance de l'entreprise à long terme. Où la performance commerciale peut être mesurée par un ensemble d'indicateurs qui permette l'appréciation de cette dernière.

Dans le cours de notre étude nous avons abordé une démarche d'analyse comparative dites "benchmarking" et nous avons également expliqué le rôle de la performance de la fonction commerciale. Ensuite nous avons réalisé une étude quantitative par le biais d'un questionnaire auprès de la société Amor Benamor. L'objectif de cette recherche est de connaître le rôle du benchmarking dans l'amélioration de la performance commerciale.

Mots clés : Benchmarking, performance commerciale, compétitivité

Abstract

In a context of competitiveness, companies have always looked to compare themselves and compare their results, their methods and processes, their commercial approaches ... in order to remain competitive and know their places in the market.

As a result, a comparison technique has been transformed into a real methodology called Benchmarking, which consists of drawing inspiration from the ideas of the market leaders to adapt them and convert weaknesses into opportunities for improvement to approach the excellence; its vocation is to improve the performance of the company for the long term. Where the commercial performance can be measured by a set of indicators that allow its assessment.

Through this research, we discussed a comparative analysis approach called "benchmarking" as well as explaining the role of the performance of the sales function... Then we carried out a quantitative study by means of a questionnaire with the company Amor Benamor. The objective of this research is to understand the role of benchmarking in improving commercial performance.

Keywords: Benchmarking, commercial performance, competitiveness

المخلص

في سياق القدرة التنافسية، سعت الشركات دائماً إلى مقارنة نفسها ومقارنة نتائجها وأساليبها وعملياتها وأساليبها التجارية... من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية ومعرفة مكانها في السوق.

ونتيجة لذلك، تم تحويل تقنية المقارنة إلى منهجية حقيقية تسمى القياس المقارن، والتي تتكون من استلهاهم أفكار رائد السوق لاعتمادها وبالتالي تحويل نقاط الضعف إلى فرص للتحسين والاقتراب للتميز، يهدف القياس المقارن إلى تحسين أداء الشركة على المدى الطويل. حيث يمكنه قياس أداء الأعمال من خلال مجموعة من المؤشرات.

من خلال هذا البحث ناقشنا منهج التحليل المقارن الذي يسمى " القياس المقارن" وكذلك شرحنا دور أداء الأعمال في الشركة ثم قمنا بدراسة كمية بواسطة استبيان مع شركة عمر بن عمر. الهدف من هذا البحث هو فهم دور القياس المقارن في تحسين أداء الأعمال.

الكلمات المفتاحية: القياس المقارن، أداء الأعمال، القدرة التنافسية

Remerciements

Avant tout, je tiens à remercier Allah le tout puissant et le miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

Je tiens à adresser mes profonds remerciements et ma profonde reconnaissance à mes parents pour leurs encouragements et leur soutien pendant toute la durée de mon cursus d'étude.

Mes plus sincères remerciements à mon encadreur Mme ATROUNE Sarah pour son suivi, ses précieux conseils, sa disponibilité et son esprit critique tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je présente mes reconnaissances à l'ensemble du personnel d'Amor Benamor qui a contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.

Liste des tableaux

Chapitre 1

Tableau N°	Intitulé	Page
Tableau 1.1	La différence entre la recherche marketing, l'analyse concurrentielle et le benchmarking	11
Tableau 1.2	Les différents types du benchmarking	14
Tableau 1.3	Les différentes approches du benchmarking	17
Tableau 1.4	Les sources d'informations du benchmarking	25

Chapitre 2

Tableau N°	Intitulé	Page
Tableau 2.1	Les dimensions de la performance	44

Chapitre 3

Tableau N°	Intitulé	Page
Tableau 3.1	Présentation de l'entreprise Amor Benamor.	65
Tableau 3.2	Les missions des divisions de la direction approvisionnements.	69
Tableau 3.3	Les concurrents de la société Amor Benamor dans le marché algérienne.	71
Tableau 3.4	La réalisation d'une analyse comparative.	76
Tableau 3.5	Les limites du benchmarking.	79
Tableau 3.6	L'évaluation du rôle du benchmarking dans la performance commerciale.	82
Tableau 3.7	L'expérience professionnelle vis-à-vis le type de comparaison le plus approprié.	92

Liste des figures

Chapitre 1

Figure N°	Intitulé	Page
Figure 1.1	Les phases d'un processus de benchmarking	20

Chapitre 2

Figure N°	Intitulé	Page
Figure 2.1	Les étapes successives de la fonction commerciale.	37
Figure 2.2	Les niveaux de mesure des performances	49

Chapitre 3

Figure N°	Intitulé	Page
Figure 3.1	Logo de l'entreprise Moulins Amor Benamor.	65
Figure 3.2	L'identification des points forts et faibles de l'entreprise.	76
Figure 3.3	Le type de comparaison le plus approprié à votre entreprise.	77
Figure 3.4	Les phases les plus importantes du benchmarking.	78
Figure 3.5	L'utilité du benchmarking.	79
Figure 3.6	Les indicateurs apportant plus de bénéfice en terme commerciale.	80
Figure 3.7	Les techniques d'élaboration de la stratégie commerciale.	81
Figure 3.8	L'impact du benchmarking sur l'amélioration des indicateurs de la performance commerciale.	84
Figure 3.9	Les indicateurs pouvant être améliorés en appliquant le processus du benchmarking.	85
Figure 3.10	La satisfaction de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale dans l'entreprise.	86
Figure 3.11	Age.	87
Figure 3.12	Niveau d'instruction.	88
Figure 3.13	L'intitulé du poste.	89
Figure 3.14	L'expérience professionnelle	89

Figure 3.15	Le niveau de satisfaction de l'impact du benchmarking par rapport à l'expérience professionnelle.	91
--------------------	---	-----------

Sommaire :

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : Les fondements théoriques du Benchmarking	5
Section 1 : Présentation du benchmarking.....	7
Section 2 : La démarche du benchmarking.....	19
Section 3 : Les avantages, les limites, les facteurs de succès et les erreurs du benchmarking	27
Chapitre 2 : La performance commerciale au sein de l'entreprise	34
Section 1 : La fonction commerciale.....	36
Section 2 : Les fondements généraux de la performance	43
Section 3 : La performance commerciale	53
Chapitre 3 : L'impact du benchmarking sur la performance commerciale	63
Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil	65
Section 2 : Cadre méthodologique de l'enquête	72
Section 3 : Présentation des résultats de l'enquête.....	75
Conclusion générale	95

Introduction

générale

Dans un contexte de concurrence accrue, il est essentiel de s'interroger sur la manière la plus efficace d'améliorer la performance commerciale de son entreprise, pour répondre de façon efficace aux besoins évolutifs d'une clientèle bien informée et très exigeante.

En effet, ce contexte concurrentiel pousse les entreprises qui souhaitent assurer leur pérennité et leur position vis-à-vis de leurs concurrents, à s'acquérir des meilleurs outils et techniques afin de s'aligner ou devancer la concurrence de ce monde qui ne juge que par une compétitivité extrême. La démarche de Benchmarking a fait ses preuves en termes de compétitivité dans plusieurs secteurs, notamment le secteur industriel.

Selon Robert C.CAMP, l'initiateur de cette démarche, le benchmarking (ou l'étalonnage en français), *«Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité.»*¹

L'analyse comparative a toujours existé, cependant c'est à partir des années 1980 que le benchmarking s'est transformé en un outil utilisé par les entreprises et c'est la réussite de la société Xerox qui a crédibilisé définitivement cette méthode. Le benchmarking est un ensemble de procédures, de recherches et d'analyses comparatives d'un processus, d'une activité... qui permettra l'amélioration des performances d'une entreprise grâce à un plan d'action élaboré et conclusion tirées de cette étude comparative, afin d'adopter et adapter les méthodes les plus performantes.

La fonction commerciale est l'une des structures principales qui crée de la richesse dans les entreprises, aussi bien qu'elle est indispensable et participe à la réussite du développement des entreprises, ce qui la fait créer un grand souci qui est la performance commerciale. Une performance commerciale efficace est le souci permanent de chaque entreprise qui vise à assurer sa pérennité

Dans un environnement mouvant et un incertain, l'élaboration d'une stratégie commerciale devient un enjeu assez compliqué pour les entreprises et l'élaboration de cette stratégie va entraîner des résultats négatifs ou positifs sur leur performance commerciale, où les responsables doivent maîtriser la situation commerciale interne et externe de l'entreprise, afin d'opter la meilleure stratégie. Ce qui fait la disposition d'un système d'amélioration continu est obligatoire aux entreprises pour maintenir leur trajectoire tracée et atteindre les objectifs fixés,

¹ C.CAMP, (Robert) : Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, traduit par WAQUET, (Marie), éditions d'Organisation, 1992, p28

dans notre perspective le Benchmarking est une démarche primordiale pour faire face à la concurrence et répondre aux besoins des entreprises industrielles dans telles situations. C'est pourquoi nous avons choisi ce sujet pour notre mémoire de fin d'étude.

L'objet de ce mémoire est d'exposer la méthodologie du Benchmarking et son rôle à l'amélioration de la performance commerciale au sein de l'entreprise Amor Benamor. Avant le choix de ce thème, nous avons fait une réflexion sur l'adéquation de cette démarche avec la performance commerciale et nous pensons qu'il a une parfaite adéquation entre ces deux derniers, hormis l'importance de ce sujet au changement actuel et la rude concurrence que connaît le marché algérien (le marché agroalimentaire). Donc les éléments qui ont motivé le choix de ce sujet est tout d'abord son importance lors de l'élaboration d'une stratégie mais aussi le fait que les entreprises algériennes manquent de connaissances et application de ces pratiques.

Le choix de l'entreprise Amor Benamor a été motivé par le fait qu'elle est parmi les élites du marché national des pâtes en Algérie, l'intérêt que nous portons au secteur d'activité de l'entreprise, ainsi que la notoriété spontanée que cette dernière possède.

Tout au long de cette étude, nous essaierons de répondre à la problématique suivante :

Comment le benchmarking participe-t-il à l'amélioration de la performance commerciale ?

À travers cette question nous avons eu un ensemble de sous questions inhérentes :

- ✓ Sous-question 01 : Quelle est le résultat d'application d'une analyse comparative dans une entreprise industrielle ?
- ✓ Sous-question 02 : Quels sont les apports du benchmarking à Amor Benamor ?
- ✓ Sous-question 03 : Dans quelle mesure le benchmarking influence les indicateurs de la performance commerciale ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons formulé des hypothèses que nous allons vérifier à travers notre étude, et qui sont les suivantes :

Hypothèse 01 : L'application d'une analyse comparative est profitable pour une entreprise industrielle.

Hypothèse 02 : Le benchmarking représente une démarche essentielle lors de l'élaboration d'une stratégie commerciale.

Hypothèse 03 : Le benchmarking a un impact direct et positif sur les indicateurs de la performance commerciale de l'entreprise.

Afin d'affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une étude quantitative, à travers un questionnaire administré aux dirigeants et employés de la direction commerciale qui nous permettra de savoir quelle est la place du Benchmarking au sein de Amor Benamor.

Notre travail sera partagé en trois parties dont les principaux chapitres sont résumés comme suit :

Le premier chapitre décortique tout ce qui concerne le Benchmarking dans son cadre théorique en passant sur son mode opératoire selon la méthode de Xerox, ensuite nous allons mettre en relief ses avantages, ses limites, ses facteurs de succès et les erreurs à éviter lors d'une démarche de Benchmarking.

Dans le deuxième chapitre, nous allons commencer par présenter la performance de la fonction commerciale en général et nous finirons par mettre en évidence les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de cette dernière.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de l'impact du Benchmarking sur l'amélioration de la performance commerciale, en premier lieu nous allons présenter la société Amor Benamor qui a fait l'objet de notre étude. En dernier lieu notre étude qui a été faite grâce à une enquête par sondage auprès un échantillon, qui nous a éclairé ce travail après avoir fait l'interprétation des résultats.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques **du Benchmarking**

Une entreprise qui se compare à ses concurrents est dans la voie de s'améliorer et sans cela elle ne pourra jamais savoir si elle est compétitive. Une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne et mieux que ses concurrents, de là l'étalonnage ou benchmarking est devenu essentiel pour les entreprises.

Robert C. Camp initiateur de la démarche dit : « *Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer* », d'où les entreprises penchent vers l'analyse comparative qui leur permet de se comparer aux concurrents sur le marché. Le benchmarking est un outil stratégique qui consiste à déterminer la valeur des ressources et compétences d'une organisation en les comparant avec celles d'une autre organisation pour accroître sa performance et son degré de compétitivité.

Ce chapitre va décortiquer tout ce qui concerne le Benchmarking dans son cadre théorique, dont en présente dans la première section le cadre théorique du benchmarking, son historique, ses définitions, son évolution, ses objectifs et sa typologie. La deuxième section, expose la démarche du Benchmarking, en présentant la méthodologie développée chez Xerox, afin de bien comprendre cette démarche, ainsi que les outils les sources d'informations nécessaires les plus utilisés pour la réalisation du Benchmarking, sans oublier la déontologie de ce dernier, nous finirons par présenter les avantages, les erreurs, les facteurs de succès et les limites du benchmarking.

Section 1 : Présentation du benchmarking

Le Benchmarking est une pratique managériale qui consiste à fixer les objectifs de fonctionnement et les programmes de productivité à partir des méthodes les plus performantes des entreprises leaders, alors sa finalité est la mise en œuvre des meilleures pratiques.

Cette section va aborder les principaux concepts du benchmarking, où nous allons voir comment il a pris ce nom et comment s'est-il évolué ? Qu'est-ce que cela signifie ? En quoi consiste ce dernier ? Quel est le principe de fonctionnement de cette démarche ? Comme nous avons dit cette section va nous répondre à ces questions.

1. Historique du benchmarking :

L'historique du benchmarking est totalement lié à la vie de l'homme ancien depuis longtemps, grâce à ses capacités d'innovation, adaptation et ses efforts déployés à travers les siècles pour gagner en créativité et en efficacité. Selon Fred D. Bowers « *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* » Pourquoi ? Evidemment cette personne a observé l'inventeur du feu a fait, et elle a adopté sa méthode d'allumer le feu à ses propres besoin et en a su l'imiter pour au final tirer un avantage matériel¹.

Nous présentons ainsi deux anciennes vérités permettent de mieux comprendre le benchmarking. La première vérité 500 ans avant J-C, un général chinois nommé Sun Tzu dans son livre « l'art de la guerre » écrivait : « *Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles* ». Actuellement ces conseils stratégiques peuvent s'intégrer au monde commercial pour créer un avantage concurrentiel pour les entreprises².

La deuxième vérité nous vient du mot japonais **dantotsu** qui signifie « la manière d'être le meilleur des meilleurs »³.

¹ HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : *100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking*, éditions afnor, Saint Denis, 2010, p 7

² DELERS (Antoine) : *Le benchmarking : S'inspirer des plus grands pour évoluer*, éditions 50 minutes, 2015, p 11

³ C.CAMP (Robert) : *Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, traduit par WAQUET, (Marie), éditions d'Organisation, 1992, p19

De ces deux vérités nous comprenons que la notion du benchmarking est très ancienne, et ce dernier a comme objectifs de regarder et de comprendre le monde interne de l'entreprise ainsi d'évaluer constamment le monde extérieur et de s'y comparer.

Pendant la deuxième moitié des années 70, le leader mondial des photocopieurs a subi plusieurs attaques par ses concurrents japonais Canon, Ricoh, Minolta et Sharp, ce qui a causé de difficulté commerciales importantes qui se manifestent par une dégradation de sa part de marché qui passe de 82% à 41%, Rank Xerox avait peur de perdre sa position dans le marché des photocopieurs et céder sa place à ses concurrents, donc un plan de redressement a été mis en action par l'entreprise, le plan est en partie fondé sur l'analyse comparative d'où Rank Xerox a su que l'une des sources d'inspiration des entreprises japonaises est l'échange sur les « best-practices »¹.

C'est en 1979 Xerox a initié le processus du benchmarking, en faisant des comparaisons ses atouts aux meilleurs entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers, en outre les premières expériences de benchmarking étaient dans le secteur industriel parce que la production industrielle est tangible et mesurable, et tout ce qui est mesurable est gérable, progressivement les techniques ont été appliquées aux processus, à la logistique, à la performance financière et à la gestion des ressources².

Après la pratique de cette démarche par Xerox, le concept a connu une évolution considérable au cours de ces dernières décennies ce qui prouve l'importance de cette démarche pour les entreprises désirant améliorer leurs processus de fabrication, rentabilité et compétitivité.

2. Définitions du benchmarking :

Le benchmarking ou étalonnage en français est devenu nécessaire devant la mondialisation des marchés, la réduction de la durée de vie des produits et la compétition accrue entre petites et grandes entreprises.

Le benchmarking est un outil stratégique qui consiste à déterminer la valeur des ressources et compétences d'une organisation en les comparants avec celles d'une autre organisation pour accroître sa performance et son degré de compétitivité, et la fonction

¹ BRILMAN, (Jean) et HÉRARD(Jacques) : *Management - Concepts et meilleures pratiques*, éditions d'Organisation, 2011, p335

² SULTAN, (Kermally):*Marketing & Economics : An integrative approach to making effective business decisions in the global marketing world*, éditions Vernon Press, 2019, p92

production et innovation sont celles qui bénéficient le plus du benchmarking par rapport aux autres fonctions au niveau de l'entreprise.

Même avec un grand consensus sur la définition du benchmarking, ce dernier a eu de multiples définitions qui montrent ses étapes d'évolution, ces définitions ont été données par plusieurs professionnels, chercheurs et économistes, nous citons quelques-unes :

Selon David KEARNS, ex directeur général de Xerox Corporation :

«Le Benchmarking est un processus continu systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file»¹

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

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

Evaluation : L'évaluation consiste à comparer et à mesurer les éléments du processus étudié à ceux des entreprises leaders afin de faire ressortir les différences et les écarts observés, d'en identifier les causes, de valider le progrès réalisé et de consigner par écrit les différences significatives observées.

Produits, services et méthodes : Le benchmarking peut être appliqué à toutes les facettes d'une organisation : aux produits et services de base qui concourent à la satisfaction des clients, aux processus et méthodes de fabrication de ces produits ou à leur commercialisation, de même qu'aux systèmes et méthodes de gestion.

Concurrents et entreprises reconnues comme leaders : Le benchmarking ne se fait pas uniquement par la comparaison avec les concurrents directs. Il peut se faire avec des entreprises d'un autre secteur dont l'avance est reconnue.

Selon l'initiateur de la démarche Robert C.CAMP :

¹ C.CAMP, (Robert) : Op.cit, p 26

«Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité.»¹

Plus clairement le benchmarking représente un outil d'avantage en termes d'assurance des meilleures performances aux organisations qui souhaitent s'améliorer.

Pour Jean BRILMAN :

«Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.»²

Selon Brilman le Benchmarking n'est pas la simple identification des meilleures pratiques mais il va au-delà de ça, car il est bâti sur un travail approfondi d'analyse et de mesure de sois même et du partenaire benchmarké, en vue d'adopter et d'adapter ses meilleures pratiques afin d'améliorer ses propres performances, ce qui ne le rend pas un copiage des pratiques.

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

¹ C.CAMP, (Robert) : Op.cit, p28

² BRILMAN, (Jean) et HERARD, (Jacques) : Op.cit., p 336

Tableau 1.1 : La différence entre la recherche marketing, l'analyse concurrentielle et le benchmarking.

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

Source : TAIBI (Asma) : l'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication, mémoire en magister, université Abou-Bakr Belkaid, Tlemcen, p 6

3. Evolution du benchmarking :

L'évolution de l'analyse comparative comme un outil de gestion au niveau de l'entreprise a pris quatre grandes étapes¹ :

3.1 Activité comparative Statistique :

Datant des années 1950, implique l'évaluation des activités de base et les résultats tels que la manutention des matériaux ou des taux de perte dans les opérations.

3.2 Benchmarking compétitif :

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

3.3 Benchmarking des processus (Générique) :

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

3.4 Benchmarking stratégique :

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

4. Objectif du benchmarking :

L'objectif principal du benchmarking est de faire évoluer la situation actuelle des entreprises désirant acquérir ou conserver un rang de leader sur le marché, avec ce processus qui consiste à rechercher en permanence les meilleurs pratiques, et avec la bonne mise en place de ces pratiques l'entreprise gagne un véritable avantage compétitif, juste en apprenant du leader, elle peut éviter tant d'erreurs, ainsi savoir gratter ses parts de marché et même aller plus

¹https://www.researchgate.net/publication/253017273_What_can_'benchmarking'_offer_the_open_method_of_c_o-ordination consulté le 20/02/2020 à 17:13.

vite que lui, l'application de ce concept par l'entreprise lui permet de fixer et atteindre des objectifs en parallèle.

Une démarche basée sur le benchmarking vise principalement à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise et de ses composantes, de réduire ses coûts et d'accroître le niveau global de satisfaction de ses acteurs. À vrai dire c'est un excellent outil de génération d'innovations et d'amélioration des performances¹.

Nous développons encore plus avec ces points² :

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

En principe c'est la transformation des idées en succès.

5. Typologie du benchmarking :

Il existe trois principaux types de benchmarking qui sont utilisés aujourd'hui :

- **Benchmarking des processus** : il s'agit de mieux comprendre vos processus, et de comparer vos performances par rapport aux références internes et externes, et de trouver les moyens requis pour optimiser et améliorer vos processus. L'idée est qu'en comprenant comment les plus performants complètent un processus, vous pouvez trouver des moyens de rendre vos propres processus plus efficaces, plus rapides et plus efficaces.
- **Benchmarking stratégique** : il compare les stratégies, les approches commerciales et les modèles commerciaux afin de renforcer votre propre planification stratégique et de déterminer vos priorités stratégiques. L'idée est de comprendre quelles stratégies sous-

¹ BENHAIM (Francis) et IZIKI (Saïd) : *Veille opérationnelle*, éditions Le Génie Editeur, 2011, p 49

² BRILMAN (Jean) et HÉRARD (Jacques) : *Op.cit.*, p 337

tendent les entreprises (ou équipes ou unités commerciales) prospères, puis de comparer ces stratégies avec les vôtres pour identifier les moyens de devenir plus compétitif.

- **Benchmarking des performances** : il s'agit de collecter des informations sur vos performances en termes de résultats et de comparer ces résultats en interne ou en externe, l'outil se concentre principalement sur les produits et les services de l'entreprise. Le benchmarking de la performance détermine la force de vos produits et services par rapport à vos concurrents. Cela peut également faire référence à une analyse comparative des performances fonctionnelles, telle que l'analyse comparative des performances de l'équipe RH ou de l'équipe marketing.

Le tableau suivant résume les trois de benchmarking :

Tableau 1.2 : Les différents types du benchmarking.

Benchmarking des processus	Benchmarking des performances	Benchmarking Stratégique
Repérer dans l'entreprise ciblée les pratiques pouvant servir à accélérer la performance de votre entreprise	Repérer dans l'entreprise ciblée les pratiques ayant abouti à plus de performance et que vous pouvez transposer dans votre entreprise	Repérer dans l'entreprise ciblée les orientations stratégiques et leur impact sur la performance

Source : Adapté de HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : 100 questions pour comprendre et agir : le benchmarking, éditions afnor, Saint Denis, 2010, p 47.

Il existe quatre façons d'effectuer un benchmarking, et pour l'entreprise il est extrêmement important de choisir la méthode optimale, car le type du benchmarking que l'entreprise choisit de faire dépendra de nombreux facteurs, notamment la taille, le secteur d'activité, les ressources et les objectifs.

Dans ses premiers écrits, Robert C. Camp distinguait quatre approches de benchmarking ¹:

¹ ALEXANDRE (Jacques), GAUTRON (Jacques) : *Le guide du benchmarking*, éditions d'Organisations, 2003, p 37

5.1 Benchmarking interne :

Ce type est utilisé pour comparer le travail d'équipes, d'unités ou de divisions distinctes afin d'identifier celles qui fonctionnent mieux et de partager les connaissances dans l'ensemble de l'entreprise avec d'autres équipes pour atteindre des performances plus élevées.

Cette solution présente des avantages et des limites. L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité à comparer les résultats, puisqu'ils s'appliquent au même secteur et les données sont accessibles, à lier les contacts et à réaliser les visites. L'adaptation est également facilitée, puisqu'elle porte sur le même métier.

En revanche, cette approche ne débouche en général pas sur des pratiques très innovantes, puisqu'elles se placent dans un contexte de culture d'entreprise avec une mission, des projets et des objectifs communs. De plus, très souvent les mutations et promotions internes amènent les personnels à transporter leurs habitudes d'un lieu de travail à l'autre. C'est le cas par exemple d'entreprises comme Xerox, Texas Instruments, Schindler, France Télécom¹.

5.2 Benchmarking concurrentiel :

Il s'agit de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché. C'est une comparaison spécifique avec des concurrents sur le produit, la méthode ou le processus. Le gain qui peut être escompté est de l'ordre de 20 %. Un tel benchmarking est évidemment délicat à réaliser, car il ne s'agit pas d'espionnage industriel et le « benchmark » se fait ouvertement et avec l'accord des deux parties. C'est évidemment différent de l'analyse compétitive qui se fait par des études de marché, des analyses de produits qui sont démontés, et des interviews de clients et fournisseurs. Deux concurrents n'ont en général pas le désir de montrer à l'autre les secrets de leurs performances. C'est pourquoi ils ne se comparent en général que sur des terrains neutres, tels que la gestion des ressources humaines ou la productivité globale de leurs usines, ou tous autres processus qui ne sont pas stratégiquement au cœur de leurs compétitions, mais certainement pas sur les derniers systèmes de vente ou les produits nouveaux.

Il faut faire attention aux problèmes légaux et ne pas tomber sous le coup d'une accusation d'entente si le benchmarking est réalisé en partenariat avec un concurrent.

Les limites sont : les problèmes juridiques, certaines informations sont protégées (secrets commerciaux), mauvais choix de comparaison².

¹ ALEXANDRE (Jacques), GAUTRON (Jacques) : Op.cit., p 37

² BRILMAN, (Jean) et HÉRARD(Jacques) : Op.cit., p 338

5.3 Benchmarking Fonctionnel :

Ce type de benchmarking se base uniquement sur les procédures de la société qui, par leur nature générique, sont transposables entre des sociétés parfois de secteurs très différents. Ainsi, de ce fait ces procédures peuvent s'appliquer au niveau de la société. Les entreprises sur lesquelles se portera le benchmarking fonctionnel peuvent provenir de marché différent pourvu qu'elles soient reconnues comme des leaders dans leur domaine, un partenariat est souvent signé offrant l'avantage de facilité d'obtention des informations et du partage des best practices, l'inconvénient majeur de cette méthode est le manque de concordance entre les stratégies, les cultures et les secteurs d'activités qui peuvent entraver la mise en place d'un benchmarking efficace¹.

5.4 Benchmarking générique :

Ce dernier type de benchmarking vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs différents mais ayant des processus ou méthodes de travail similaires. Ce Benchmarking est le plus productif et plus bénéfique mais aussi le plus difficile à concevoir car il fait appel à l'engagement et la curiosité de tous les acteurs participant au processus. Il est assez proche au type précédent, avec une différence qui consiste à adapter une nouvelle technologie étrangère de son propre secteur mais ayant fait ses preuves.

Le tableau ci-dessous indique les différents approches du benchmarking, l'objectif visé par chacune, situation d'utilisation, partenaires engagés, avantages et inconvénients

¹ DELERS (Antoine) : Op.cit., pp 20,21

Tableau 1.3 : Les différentes approches 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.	-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.	-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	-Les partenaires sont très faciles à identifier. -Ils sont en général fortement motivés. -Il met rapidement en évidence tous les écarts de performances entre les concepts, méthodes, outils, processus, produits, services de l'organisation et ceux des concurrents.	-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 reliés aux performances.	-Les partenaires sont relativement faciles à identifier. -Les informations sont aisément accessibles. -Les solutions identifiées sont facilement adaptables. -C'est un benchmarking porteur d'innovations	-Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. -Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain
Générique	Observer, analyser, comparer les meilleurs 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	-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	-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 AIT MOUFFOK (Sara Lilia Kheiria) et MERIANE (Numidia) : Impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise, mémoire de master en science commerciale, école des hautes études commerciales, Alger, 2019, pp 18-20.

Résumons les démarches de benchmarking sont de quatre types : le benchmarking interne consiste à comparer des processus, des produits ou des services appartenant à la même entreprise afin d'en accroître les performances. Le concurrentiel consiste à se comparer avec le meilleur des concurrents présent sur le marché. Le fonctionnel consiste à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité. Le benchmarking générique est celui qui permet de se comparer avec des pratiques qui ne sont pas spécialement adaptées et du même secteur.

Mais reste aucun type n'est le meilleur moyen. Un type peut être plus approprié pour une organisation qu'un autre selon son environnement, ses produits, ses services, ses ressources, sa culture.

Section 2 : La démarche du benchmarking

Dans cette section nous allons aborder la démarche du benchmarking, qui encercle les phases à suivre pour réaliser un benchmarking, ainsi les outils à utiliser et les sources d'informations à exploiter lors d'une démarche de benchmarking, et nous finissons par présenter la déontologie du benchmarking.

1. Les phases du benchmarking :

Il faut noter d'entrée qu'il n'existe pas de véritable trame consensuelle sur les différentes étapes à adopter pour effectuer le benchmarking.

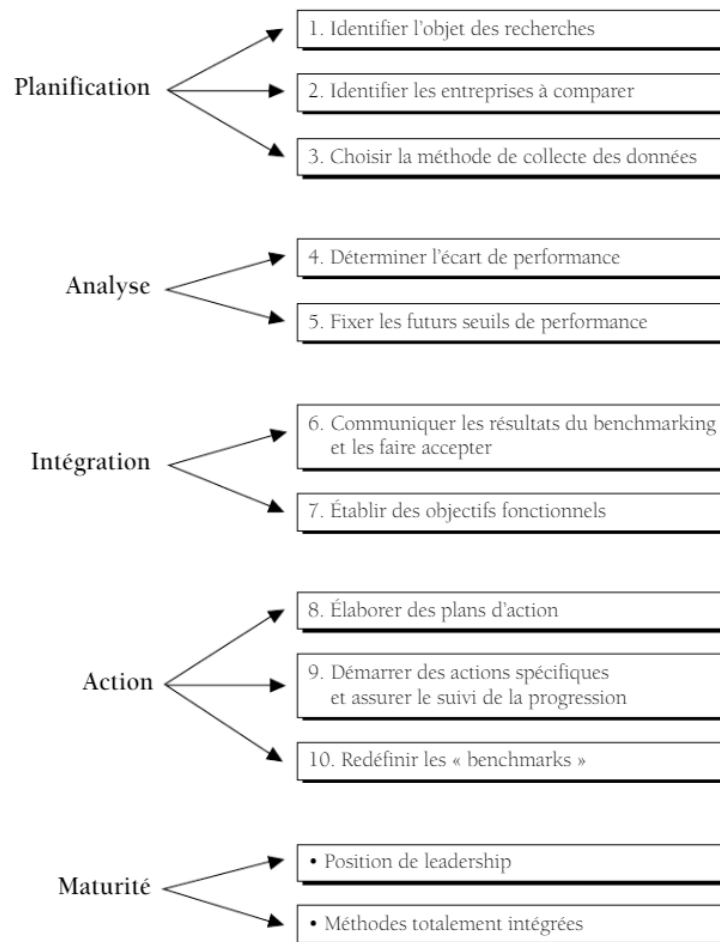
Indifféremment du type de benchmarking effectué, la méthodologie comporte généralement entre 10 et 15 étapes que l'on peut classer au moins en quatre phases : Planification, Collecte, Analyse, Mise en œuvre et suivi¹.

Le concept du benchmarking a été formalisé et s'est développé chez Xerox, d'où nous allons nous intéresser à leur méthodologie, et voir les principales phases du benchmarking.

Le schéma suivant présente les phases d'un processus de benchmarking selon Rank Xerox :

¹ VIZEUM Management Consulting, Benchmark une pratique innovante du management, p9

Figure 1.1 : Les phases d'un processus de benchmarking.



Source : BRILMAN, (Jean) et HÉRARD(Jacques) : Management - Concepts et meilleures pratiques, éditions d'Organisation, 2011, p 340.

Commentaire : la figure ci-dessus présente la méthodologie du benchmarking qui se base sur la méthode Xerox, elle est définie en 12 étapes et divisées en 5 phases.

1.1 Diagnostic :

Cette phase de diagnostic n'est pas du benchmarking, mais elle représente un élément indispensable à toute démarche. Elle permet de recommander des axes d'améliorations avec une mise en œuvre immédiate, ainsi de mettre en évidence les forces et faiblesses de l'organisation qui permettront de définir l'objet du benchmarking et d'identifier les benchmarks eux-mêmes, et elle contient trois étapes¹ :

- Analyser les activités et leurs résultats.

¹ LEPOIVRE, (Fabien) : *Benchmarking concept et méthodologie*, Nevaconseil, Nantes, 2004, p10

- Analyse les systèmes de mesures et les mesures réalisées.
- Evaluer la performance actuelle de l'entreprise.

1.2 Planification :

Cette phase consiste à préparer les recherches en définissant quoi, qui, et comment¹ :

- Que doit-on rechercher ? L'identification de l'objet de benchmarking est l'une des phases les plus difficiles du processus, Il faut tout d'abord clarifier les missions de chaque département ou fonction, en fixant leurs objectifs, ensuite évaluer les résultats réalisés.
- A qui et à quoi doit-on se comparer ? Cette étape consiste à déterminer et identifier les entreprises à comparer qui vont servir comme des benchmarks, néanmoins les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking car leurs méthodes ne sont pas nécessairement les meilleures et ne valent pas la peine d'être imitées. Il faut donc que l'entreprise s'assure du choix du partenaire et sur quel niveau serait l'application de l'analyse comparative et est-ce qu'elle vaut la peine d'être faite.
- Comment collecter les données ? Pour la collecte des informations l'entreprise doit commencer par exploiter toutes les informations disponibles dans le domaine public pour identifier les entreprises avec lesquelles effectuer les comparaisons et rassembler le maximum d'informations à leur sujet.

1.3 L'analyse :

L'analyse requiert une connaissance parfaite de ses propres méthodes, une évaluation rigoureuse de ses points forts et de ses points faibles, et aussi une analyse tout rigoureuse des méthodes et partenaires du benchmarking.

Les résultats trouvés présentent l'écart de performance s'il est négatif, positif ou nul. Cet écart fournit une base objective d'action : réduire l'écart ou capitaliser sur l'avantage acquis. Cet écart est calculé sur une projection des résultats, il est donc amené à changer au fur et à mesure que les méthodes évoluent. Le benchmarking doit donc être un processus permanent, permettant d'assurer une réévaluation constante des objectifs.

Pour résumer cette phase consiste essentiellement en :

- La détermination des écarts.

¹ Robert C. CAMP, op.cit., p 31

- L'évaluation des performances et des objectifs.

Grâce à cette analyse l'entreprise élimine les écarts négatifs et parvient à des résultats meilleurs.

1.4 L'intégration :

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les conclusions de l'enquête du BENCHMARKING pour la fixation d'objectifs opérationnels. Cela demande une planification rigoureuse pour incorporer les nouvelles méthodes au fonctionnement de l'entreprise. L'intégration consiste aussi à obtenir l'accord de l'encadrement puis de l'ensemble du personnel.

Pour cela il faut communiquer à tous les niveaux et apporter la preuve de la crédibilité et de l'exactitude des conclusions de l'enquête.

Cette étape se réalise à travers les démarches suivantes¹ :

- Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter.
- Etablir les objectifs fonctionnels.

Une fois la phase de communication des résultats de benchmarking est réalisée, aussi avec l'acceptation des résultats, l'entreprise passe à la deuxième phase de fixation des objectifs fonctionnels, chaque entreprise a ses propres méthodes de fixation d'objectifs, l'intérêt général est surtout porté sur la logique et le processus de fixation d'objectifs par rapport au benchmarking.

1.5 Le plan d'action :

Les conclusions du benchmarking et les principes opérationnels qui en ont été tirés doivent ensuite être traduits en application concrètes. Les principales tâches de cette étape sont² :

- Elaborer des plans d'action.
- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression.
- Redéfinir les benchmarks.

Ce stade concerne l'analyse des données afin d'élaborer un plan d'action. Il ne faut pas oublier que le benchmarking nécessite un suivi continu des résultats de la démarche d'amélioration, ainsi que des entreprises partenaires Il faut aussi accorder une attention particulière aux deux éléments suivants :

¹ Robert C. CAMP, op.cit., p 33

² TAIBI (Asma) : *l'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication*, mémoire en magister, université Abou-Bakr Belkaid, Tlemcen, p29

Le premier élément concerne les méthodes elles-mêmes, il faut donc procéder à une analyse de faisabilité et mettre en lumière tous les obstacles à l'implantation d'une nouvelle méthode

La seconde concerne les transactions effectuées grâce au processus concerné, il convient de rappeler qu'elles pourront toutes être assurées par la nouvelle formule, et que les exceptions sont minimales.

1.6 Maturité :

Cette phase est atteinte quand le benchmarking devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management dans l'organisation. Il est alors pratiqué à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement par des spécialistes. Ces derniers sont utiles pour des consultations sur les approches les plus productives. Mais le benchmarking n'atteint vraiment son objectif que lorsque l'ensemble de l'organisation est à l'affût de meilleures méthodes extérieures à s'approprier¹.

2. Les outils du benchmarking :

Le benchmarking peut présenter plusieurs avantages, y compris un ensemble de mesures pour évaluer le rendement et une base de référence pour mesurer les améliorations. Pour y parvenir, il faut être conscient et choisir la méthode et les outils appropriés pour mener l'étude comparative.

Selon le type et la complexité du benchmarking, plusieurs méthodes et techniques peuvent s'appliquer à une recherche liée à ce dernier. Et en ce qui concerne les outils du benchmarking, les plus importants sont les suivants² :

La cartographie des processus : un diagramme de flux de travail qui permet de mieux comprendre un processus unique ou une série de processus ou une représentation visuelle de la séquence d'actions que comporte un processus. Les organisations peuvent utiliser des modèles de cartographie des processus comme le modèle de gestion de la qualité totale de Deming, les critères de l'Organisation internationale de normalisation, la théorie des contraintes de Goldratt, les critères d'excellence de Baldrige ou la fiche de rendement équilibrée.

¹ C.CAMP (Robert) : *Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, traduit par WAQUET, (Marie), éditions d'Organisation, 1992, p 34

² GHEETE (Andrada): «*Tools and techniques for a successful benchmarking study*», in the KPI institute, novembre 2014.

Les mesures de la performance des processus : elles visent à apporter des avantages substantiels et se concentrent sur l'optimisation des processus grâce à une efficience et une efficacité accrues du processus ou du produit. Les mesures du rendement donnent quantitativement de l'information sur les produits, les services et les processus d'une organisation. Ils aident les gestionnaires à comprendre, à gérer et à améliorer le travail de leur organisation.

Gestion de projet : ses techniques connexes sont très utiles pour certaines des premières étapes d'une étude comparative, plus précisément pour l'élaboration du plan de benchmarking. Grâce à la gestion de projet, on peut mieux suivre les tâches, les ressources et l'échéancier du projet.

En outre les outils mentionnés ci-dessus, la conception du questionnaire utilisée dans une étude comparative, les techniques d'entrevue et d'observation, ainsi que l'étiquette et les questions juridiques représentent d'autres techniques importantes à prendre en considération.

Le succès d'une étude de benchmarking dépend des méthodes et techniques appropriées, associées à une bonne sélection des variables à mesurer, à une compatibilité complète des processus mesurés et à une bonne allocation des ressources.

3. Les sources d'informations :

Pour une parfaite utilisation du benchmarking afin d'améliorer l'organisation, il est nécessaire d'utiliser un large éventail de sources et de méthodes de collecte de l'information. La liste des sources d'information est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 1.4 : les sources d'informations du benchmarking

Stage	Type du benchmarking	
	interne	Externe et fonctionnel
Identification du sujet	• Opinions des employés. • Réunions Sondage. • Rapports internes. • Analyse de la documentation. • Observation directe et analyse des processus. • Analyse des différents types d'indicateurs, tels que la fréquence des réclamations, les réclamations de garantie, le nombre de réparations, etc... • Consultation avec les détaillants. • Avis d'experts extérieurs à l'entreprise. • Publications.	
Recherche d'un modèle de processus	• Opinions des employés. • Observation directe et analyse des processus. • Sondage. • Rapports internes. • Analyse de la documentation.	• Associations d'analyse comparative. • Base de données disponible sur le marché. • Associations professionnelles. • Foires et expositions. • Chambres de commerce. • Opinions des employés. • Brainstorming. • Publications spécialisées. • Institutions de renseignements d'affaires. • Sociétés de conseil. • Contacts personnels avec des partenaires potentiels. • Propre base de données • Publicité.

Collecte d'informations caractérisant les processus standards	• Observation directe et analyse des processus • Réunions Flux de diagramme de réseau • Rapports internes • Analyse de la documentation, Publications internes, • Opinions des employés	• Effectuer des observations directes lors des visites. • Entrevues menées avec des employés d'autres entreprises. • Analyse de la documentation partagée Sondages. • Conférences avec des membres d'autres sociétés. • Sondage auprès des clients d'autres entreprises. • Publications internes. • Littérature disponible.
---	---	---

Source: Adapté de BARBER (Elizabeth): Benchmarking the management of projects: a review of current thinking, International Journal of Project Management, p 301-307.

4. La déontologie du benchmarking :

Etant donné que le benchmarking anarchique peut conduire à des comportements et des pratiques frôlant l'illégalité, plusieurs codes de conduite destinés aux partenaires du benchmarking ont été établis par des associations telles que « International Benchmarking Clearinghouse ». A titre d'exemple, le code de conduite européen qui s'est largement inspiré du celui de l'APQC (American Productivity and Quality Center) comporte huit principes dont nous reprenons ici certains éléments (non exhaustif)¹ :

- **Principe de préparation** : démontrer le professionnalisme de la démarche en préparant les réunions internes, en envoyant des questionnaires aux sociétés cibles, en soignant la qualité du contact avant la visite.
- **Principe de contact** : se conformer aux procédures de contact établies entre les parties, s'accorder sur le mode de communication durant l'étude de benchmarking.
- **Principe d'échange** : définir un niveau d'attentes mutuelles entre les partenaires, être en mesure de fournir le même type d'information que celui que l'on demande.

¹ VIZEUM Management Consulting, Benchmark une pratique innovante du management, p10

- **Principe de confidentialité** : ne pas communiquer publiquement sur les résultats du benchmarking sans autorisation préalable de l'entreprise qui a fourni l'information.
- **Principe d'utilisation de l'information** : ne pas utiliser l'information obtenue à d'autres fins que celles définies par l'accord (tacite ou écrit) de benchmarking, ne pas utiliser les listes contact ou les noms des interlocuteurs dans un autre but que celui du benchmarking.
- **Principe de légalité** : ne pas engager des actes qui feraient entrer l'organisation dans l'illégalité, éviter les discussions ou actions qui pourraient entraîner une restriction de la concurrence, s'abstenir par tous les moyens d'obtenir des informations qui pourraient être considérées comme abusifs, ne pas transmettre les résultats du benchmarking à une autre entreprise sans l'accord de la société benchmarkée.
- **Principe d'achèvement** : ne pas prendre des responsabilités que l'on ne peut pas tenir notamment pour les délais, s'efforcer de terminer les études de benchmarking de façon à ce que chaque participant soit satisfait.
- **Principe de compréhension et d'entente mutuelle** : traiter ses partenaires et les informations qu'ils ont révélées de la façon dont on voudrait qu'ils traitent les nôtres, s'accorder sur l'utilisation de l'information fournie et s'efforcer à ne pas rompre cet accord.

Section 3 : Les avantages, les limites, les facteurs de succès et les erreurs du benchmarking

Après avoir présenté le benchmarking et sa démarche, ici nous faisons un point sur les avantages et les limites, les facteurs de succès et les erreurs à éviter pour réussir une démarche de benchmarking.

1. Avantages du benchmarking :

Le benchmarking consiste à identifier les pratiques les plus performantes pour une activité ou un processus, ce qui permet à l'entreprise d'avoir un maximum d'informations et de données. Le bon usage de ces informations aide les organisations à fixer les objectifs et élaborer ses plans stratégiques

Cette comparaison des modes de fonctionnements entre les entreprises est devenue un outil stratégique incontournable pour analyser la concurrence; l'étalonnage concurrentiel.

Les avantages du benchmarking¹ :

Des procédures plus efficace : grâce aux bonnes pratiques transmises entre les sociétés et les départements, l'ensemble des procédures peut être amélioré, pour rendre celles-ci plus efficace, moins couteuse et plus rapide selon le cas.

Des couts de conception limités : avec l'utilisation du benchmarking, on réinvente plus des procédures autrement dit on se base sur ce qui existe déjà, ce qui permet d'investir les sommes épargnées dans d'autres projets.

Des procédures qui ont fait leur preuve et qui assure la réussite : en se basant sur des stratégies qui ont permis le succès dans d'autres sociétés, nous nous assurons qu'elles sont performantes et qu'elles permettent d'améliorer les services concernés, il est à noter que dans certain cas, la trop grande différence de culture et valeurs entre les deux sociétés ne le permet pas toujours.

Des faiblesses écartées dès le départ : En analysant les procédures des uns et des autres ou encore les produits disponibles sur le marché, une société peut rapidement se rendre compte des faiblesses de chacun, et ainsi tenter d'éviter de reproduire les mêmes erreurs.

On trouve d'autres avantages cités dans le livre de KERMALLY Sultan²

- Donne une orientation et une impulsion à l'amélioration et au changement organisationnel.
- Permet de regarder à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Fournit des informations qui peuvent être transformées en connaissances.
- Il remet en question le statu quo.
- Favorise la sensibilisation en matière de concurrence.
- Offre la possibilité et donne l'occasion de collaborer.
- Permet aux organisations de revoir leurs compétences de base.

¹ DELERS (Antoine) : Op.cit, pp 25,26

² KERMALLY (Sultan) : Op.cit, pp 96,97

2. Limites du benchmarking :

Avant de se lancer dans une démarche benchmarking, il ne faut pas compter seulement sur les avantages qu'il présente mais aussi il faut prendre en considération ses limites pour assurer le processus de cette démarche.

Parmi ses limites¹ :

- **Le choix du partenaire est la première limite lors d'une démarche du benchmarking :** le choix du partenaire est extrêmement important car le but de l'entreprise est d'étudier uniquement les meilleurs ceux qui se distinguent par l'innovation de leurs procédures ou output et qui ont fait leurs preuves sur le marché.
- **Copier, mais sans tricher :** L'accès aux informations est parfois limité, dans le cas d'un concurrent direct l'entreprise se limite aux données publiques de se diriger vers d'autres partenaires, tels que les fournisseurs et les distributeurs.
- **Découvrir les bonnes pratiques concrètement applicables dans son entreprise :** toutes les méthodes ne se valent pas, faut être avisé pour ne pas tomber dans le piège de comparer des éléments qui ne sont pas comparables, il faut savoir repérer les facteurs de réussite d'une société et qui sont adaptables. Si une livraison de livres est très rapide, elle ne s'expliquera pas forcément par la puissance du moteur de la camionnette de livraison, on saluera plutôt, dans la plupart des cas la performance de l'infrastructure logistique mise en place. Cet exemple, bien que simpliste, illustre le fait que l'analyse des procédures permet de distinguer les véritables facteurs de réussite.
- **Veiller aux différences de culture et de stratégie :** Toutes les idées ne sont pas transposables. Un partenaire avec une vision et une stratégie complètement différentes n'offrira pas toujours un benchmarking, adapté aux besoins d'une autre société. La règle démontre que, plus la procédure étudiée est différente et éloignée de celle de l'entreprise qui entame le benchmark, moins elle sera transposable. Il n'y a pas de meilleure pratique standard et universelle, adaptable à toute organisation.
- **Comparer les coûts du benchmarking :** Les partenariats noués, les personnes dédiées aux recherches en benchmarking, les périodes d'analyse et d'implémentation constituent un budget dont il faut tenir compte lors de la mise en place d'une démarche de benchmarking. Comme pour les autres investissements, il convient donc de réaliser un calcul prévisionnel de ROI (Return On Investment), qui permettra d'estimer, par

¹ DELERS (Antoine) : Op.cit, pp 29,30

exemple, le nombre de concurrents à étudier pour un échantillon représentatif des pratiques en cours.

3. Les facteurs critiques de succès du benchmarking :

Les facteurs critiques de succès sont des éléments essentiels à prendre en compte, pour assurer la réussite d'un processus du benchmarking, ils peuvent être certaines compétences et capacités que l'entreprise doit les avoir pour assurer la démarche et la réussite de l'élaboration de son plan de benchmarking.

Pour une réussir une étude utile et percutante, il est conseillé de respecter et passer par ses opérations suivantes :

- Dans le cas où vous souhaitez vous comparer aux entreprises de votre secteur, vous devez identifier vos concurrents, car cette tâche est primordiale et déterminante dans la suite de votre étude.
- Définissez l'objectif de votre étude, pour quoi cette étude ? Quelles informations souhaitez-vous récolter ? Que souhaitez-vous faire améliorer au sein de votre entreprise ?
- Après la fixation des objectifs, vous devez classifier vos concurrents que vous voulez benchmarker pour une meilleure étude et évaluation.
- Pour une bonne étude comparative, vous devez vous évaluez comme vous avez évalué vos concurrents.
- Illustrer les différences pour mieux vous situer et vous comparer par rapport aux meilleures entreprises de votre secteur, vous devez distinguer et tirer les différences existantes, pour que vous saurez quels sont les points à améliorer.
- Pensez à votre cible finale qui est le client, donc tout au long de votre étude, vous devez impérativement garder en tête que l'ensemble des changements à venir se feront pour eux.
- Travaillez en équipe, tous les collaborateurs peuvent apporter leur vision et leurs idées.
- Suivez la transformation après la réalisation de votre benchmark, vous allez mettre en place de nouveaux projets, où il faut impérativement en suivre la progression et en mesurer le résultat.

Selon Robert C.CAMP choisir le processus à « BENCHMARKER » avec soin ça doit être un processus critique pour l'entreprise, d'où il faut :

- Connaître parfaitement son propre processus avant toute action (cette étape d'autodiagnostic est primordiale).
- Travailler et communiquer avec efficacité.
- Définir clairement les objectifs à atteindre et les points sur lesquels vous devez faire attention lors de vos visites aux entreprises.
- Mise en place d'un planning consciencieux et efficace.
- Limiter les coûts en approchant le BENCHMARKING étape par étape.
- Identifier les indicateurs de mesure importants pour le processus choisi.
- Préparer les visites afin qu'elles ne se résument pas à une session de discussion informelle. La rigueur, le caractère exhaustif du questionnaire, la forme des entretiens, la variété des interlocuteurs comme leur implication dans les processus étudiés déterminent l'efficacité des échanges.
- Communiquer toutes ces informations à l'entreprise que vous allez visiter.
- Mettre en œuvre les changements ou améliorations : rechercher les meilleures méthodes plutôt que des résultats immédiats.
- Assurer une communication permanente pendant la durée du projet.

4. Erreurs à éviter lors d'une démarche de benchmarking :

Pour toute entreprise qui commence à faire du benchmarking, il est utile de connaître les pièges et les erreurs les plus courants car ceux-ci peuvent être fatals à l'effort de benchmarking. Il est peu probable d'être confronté à tous mais il y a de fortes chances pour rencontrer l'un ou l'autre sur le chemin.

Après avoir effectué plusieurs recherches et consultations, nous allons résumer dans cette section les pièges et les risques éventuels lors d'une démarche de benchmarking où il est nécessaire de s'y abstenir :

- Le soutien de la direction : il n'est pas possible de réussir une étude de benchmarking et les différentes couches du management ne sont pas sensibilisées et impliquées dans la démarche.
- Vouloir faire de tout l'objet du benchmarking. Il faut hiérarchiser ce qui est véritablement matière à faire du benchmarking.

- Le benchmarking ne doit pas être considéré comme n'importe quel investissement : il comprend une part de risque et il est difficile de justifier un benchmarking par sa rentabilité.
- Faire un benchmarking sans les connaissances de base, c'est comme prendre le volant d'une voiture sans avoir appris à conduire. Pour mener à bien une action de benchmarking et maximiser les opportunités de retour sur investissement, une personne de l'équipe doit avoir reçu une formation.
- Une mauvaise communication constitue probablement un frein majeur au bon déroulement du benchmarking. Sans partage du projet et des résultats, la démarche risque de s'essouffler rapidement et le retour sur investissement peu perceptible.

On trouve d'autres erreurs mentionnées dans le livre Benchmarking : Pure and simple¹ :

- 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.
- Faire face à un ensemble de paramètres trop large.

¹ American Productivity & Quality Center : Benchmarking : *Pure and simple*, éditions APQC American Productivity & Quality Center, 1998, p13

Après avoir présenté le cadre théorique du benchmarking nous pouvons dire que se comparer et s'inspirer des autres est une technique qui ne date pas d'hier mais elle est bien liée à la vie de l'homme ancien depuis longtemps, d'ailleurs elle s'est lancée comme une technique d'apprentissage.

Le benchmarking est avant tout une ouverture permanente vers le changement, c'est un processus continu systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes, avec un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparatives de la concurrence. Son objectif principal est de faire évoluer la situation actuelle des entreprises.

Il existe de nombreuses méthodes pour la mise en place d'une démarche benchmarking mais qui ne diffèrent que par leurs détails, il peut s'effectuer en interne entre les différents départements, comme en externe avec les autres sociétés.

De ce fait, on découvre l'importance du benchmarking qui remet l'entreprise en question et la met toujours dans une position de s'auto évaluation, et qui se considère aussi comme une démarche d'amélioration continue permettant de devancer les concurrents et être le leader dans son domaine.

Le benchmarking accorde des avantages non négligeables aux entreprises mais en revanche il souffre de limites qu'il faut connaître avant d'entamer cette démarche, car si elle est correctement effectuée, en suivant les conditions de succès et en évitant tous les différents écueils, cette démarche peut aider l'entreprise à résoudre les problématiques internes et améliorer ses performances.

Chapitre 2 : La performance

commerciale au sein de l'entreprise

La fonction commerciale crée de la richesse en permettant des échanges de biens et de service dans l'entreprise, ce concept intègre d'abord la notion de la performance. Plusieurs réflexions ont tenté de définir la notion de la performance ; une parmi d'entre elle stipule que la performance est définie comme l'atteinte des objectifs et de mener des actions. Quand il s'agit de la performance de la fonction commerciale, c'est le déploiement des ressources d'une manière optimale d'une entreprise dans le but de proposer un produit ou service qui correspond aux besoins des consommateurs.

Le présent chapitre abordera dans le premier point la fonction commercial en essayant de clarifier cette fonction, ensuite le point suivant mettra en relief la performance des entreprises en général. Dans le troisième point, on examinera la performance commerciale de l'entreprise par l'explication de cette notion avec ses leviers et ses déterminants, ainsi que l'identification de ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

*« La prospérité d'une entreprise industrielle dépend souvent de la fonction commerciale
autant que de la fonction technique »*

- Henri Fayol -

Section 1 : La fonction commerciale

Selon Henri Fayol la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les autres fonctions, ce qui prouve son importance dans les entreprises. Cette section va se tourner sur son historique, ses grandes missions ainsi son rôle et les métiers qu'on puisse trouver dans la fonction commerciale.

1. Historique de la fonction commerciale :

Ici nous allons exposer les trois grandes phases que la fonction commerciale a prises ¹:

1.1 La croissance :

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX^e et XX^e siècles, la fonction commerciale sert de manière simplifiée à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, par rapport au développement et la production des biens.

Cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises. Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse principalement aux d'objectifs de volume ou quantité de biens. Ces résultats sont mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou de volumes de biens.

1.2 La maturité concurrentielle :

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont aucun choix pour générer de la croissance sur leurs marchés à part de prendre des parts à leurs concurrents, et produire ne suffit plus pour garantir la pérennité de l'entreprise, d'où l'activité commerciale devient stratégique dans l'entreprise.

À partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente, et réciproquement.

1.3 L'optimisation concurrentielle :

Après la phase de la maturité concurrentielle la concurrence devient plus tendue, et la plupart des marchés dans un état nerveux et volatils, donc les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Ce virage

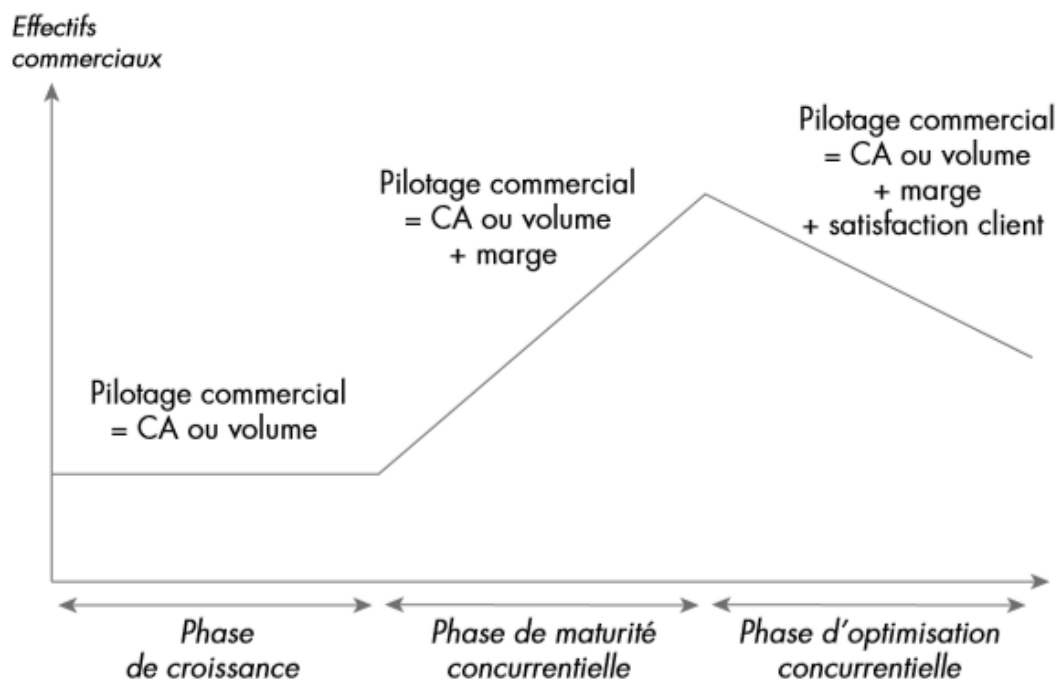
¹LANGE (Manuel) MOUTOT (Jean-Michel) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, Edition d'Organisation, Paris, 2008, pp 54-55.

stratégique pousse les entreprises à réduire les coûts de cette fonction, ainsi à établir des relations à long terme avec leurs clients.

Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques sont concentrés sur la fidélisation comme sur la prospection.

La figure suivante illustre les étapes successives de la fonction commerciale :

Figure 2.1 : Les étapes successives de la fonction commerciale.



Source : LANGE (Manuel) MOUTOT (Jean-Michel) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, Edition d'Organisation, Paris, 2008, *Enjeux et rôles de la fonction commerciale*, p 53.

Commentaire : La figure ci-dessus présente l'évolution de la fonction commerciale au cours des dernières décennies, nous constatons trois phases principales ou chacune de ces phases explique le pilotage commercial par une équation simple de quatre facteurs dont le chiffre d'affaire est le facteur principal.

2. Les enjeux de la fonction commerciale :

Comprendre les enjeux de la fonction commerciale, permet aux dirigeants de développer leur activité commerciale, d'accroître leur performance commerciale, de prendre des décisions, de passer à l'action, ce qui laisse la direction commerciale en charge de trois grandes missions ¹:

- **Développer le chiffre d'affaire et les marges** : c'est plus comme avant où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaire, en volume de machines vendues, de produits placés... Aujourd'hui ils ne se limitent plus à du combien, mais s'accompagnent systématiquement d'un comment et de chez qui. La difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur et aux prospects les plus accessibles.
- **Développer la productivité commerciale** : L'exigence en termes de performances commerciales, ne cesse d'augmenter, or les ressources sont comptées, on assiste à une rationalisation de l'activité des forces de ventes, et à une réorganisation des équipes, les effectifs sont réduits, le nombre de clients par commerciale et la fréquence des ventes sont souvent augmentés. Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de valeur (valeur stratégique, volume d'affaires, marge, potentiel accessible...) autant de critères qu'il faut mailler pour centrer ses ressources et éviter la dispersion.
- **Accroître la compétence des équipes** : La fonction commerciale bénéficie d'une image, la montée en compétence des commerciaux contribue à l'améliorer, la direction commerciale favorise la progression des compétences, elle est chargée du suivi de ses équipes, les performances des commerciaux sont calculées analysées, dans le but de les accompagner dans leur recherche permanente du développement des compétences.

La fonction commerciale a aussi un rôle de relation clientèle : prospecter de nouveaux clients, développer un portefeuille de clients, leur proposer une gamme de produits, négocier des marchés (références, quantité, tarif) et assurer le suivi des contrats : commandes, réclamations, améliorations souhaitées...

La fonction commerciale permet de rendre le produit disponible sur le marché, elle sert à présenter l'offre finale de marchandises au consommateur.

¹ JEZEQUEL (Bernadette) et GERARD (Philippe) : *Responsable Commerciale*, Edition Dunod, Paris, 2008, p 132.

Elle se charge aussi de:

- Détecter les besoins et analyser l'évolution des habitudes des consommateurs,
- Connaître les tendances du marché,
- Etre à l'origine de la création de nouveaux produits,
- Commercialiser les produits de l'entreprise et assurer leur suivi.

3. Les métiers de la fonction commerciale :

On identifie deux grandes familles de métiers dans la fonction commerciale, les équipes de vendeurs et le management commercial. Et enfin, il existe les fonctions support comme l'ingénieur avant-vente et l'administration des ventes.

3.1 Les métiers du management commercial :

On distingue deux niveaux de hiérarchie dans le management commercial¹ :

3.1.1 La direction commerciale :

Celle qui construit les conditions d'une performance durable, elle fixe les orientations et dont les compétences clés en terme de comportement relèvent plus du leadership que du management. Et elle est sous la direction du directeur commercial qui anime et supervise la stratégie commerciale de l'entreprise, dont ses missions :

- Analyse de la veille marketing et commerciale.
- Fixation de la politique tarifaire (prix et marge) en relation avec le marketing.
- Identifie les moyens adéquats pour atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise.
- Suivi des résultats commerciaux, validation de l'atteinte des objectifs.
- Reporting auprès de la direction générale des résultats (CA et marge).
- Dimensionnement des équipes, recrutement le cas échéant.

3.1.2 Le management de proximité :

Il est en contact direct avec les commerciaux, dont la mission essentielle est de garantir le résultat sur le terrain par le chef des ventes, en animant et en motivant les commerciaux au quotidien, donc le chef des ventes est responsable d'un secteur géographique et d'une équipe.

¹ BLANC (Marie-Agnès) et LE GALL (André) : *Toute la fonction commerciale : Savoirs, savoir-faire, savoir-être*, 2^{ème} édition, Paris, 2006, pp 29-33

Il contribue au développement du chiffre d'affaires dans le cadre du respect de la stratégie définie par la direction commerciale, cependant ses missions :

- Application de la politique commerciale globale de l'entreprise au niveau local.
- Récolte des informations utiles à la bonne connaissance de l'économie locale.
- Identification de pistes de développement locales spécifiques.
- Animation et management de la force de vente : accompagnement terrain, réunions, entretiens...
- Mise en place d'opérations d'animation commerciale.
- Représentation locale de l'entreprise.
- Négociations avec les clients stratégiques.
- Reporting vis-à-vis de la direction commerciale ou des ventes.

3.2 Les métiers commerciaux :

Il existe de nombreux intitulés de postes dans ce domaine. Chaque entreprise allant jusqu'à choisir un titre qui correspond selon elle, à ce qu'attend le client. Ici nous allons traiter les grandes catégories de fonctions dans la réalisation de la vente. Tout d'abord, les attachés commerciaux qui réalisent des ventes, et les commerciaux qui ont en charge des ventes plus complexes. Il y a également la particularité du commercial export¹.

3.2.1 L'attaché commercial :

Il prospecte, développe et fait vivre un portefeuille de clients pour contribuer au développement du chiffre d'affaires de son entreprise. Il est rattaché à un chef des ventes ou à un directeur d'agence. Si l'entreprise ne possède pas ces postes car sa dimension ne les justifie pas, il peut être directement rattaché à un directeur commercial.

Dans son quotidien, il est en liaison avec l'administration des ventes et parfois le service après-vente. Il peut être sédentaire ou itinérant, Il évolue généralement vers des postes de vendeur grands comptes, ses missions peuvent varier sensiblement et sont les suivantes :

- Identification des cibles commerciales.
- Prospection commerciale.
- Développement du portefeuille clients.

¹ BLANC (Marie-Agnès) et LE GALL (André) : Op.cit, p36-38.

3.2.2 L'ingénieur commercial grand comptes :

Il prospecte, suit, développe et fait vivre un portefeuille de clients stratégiques car ils génèrent un chiffre d'affaires important au sein de son entreprise. Il a un statut de cadre et possède une solide expérience professionnelle au moins trois ans. Son objectif se résume en ces points :

- Définition des cibles commerciales stratégiques.
- Prospection commerciale.
- Suivi des clients déjà en portefeuille.
- Contrôle du respect du contrat.

3.2.3 L'ingénieur d'affaires :

Il est en contact direct, et de façon privilégiée, avec le client dans l'entreprise. Il gère et suit l'avancement des projets. Il est le garant de la pérennité de la relation commerciale en veillant au respect du cahier des charges définies par le client. Ce type de poste existe dans les sociétés dont l'activité commerciale s'étale dans le temps et nécessite un suivi de la réalisation de la prestation ou du projet.

Il évolue fréquemment vers le poste d'ingénieur commercial grands comptes ou remplit parfois ses fonctions sans en avoir l'appellation. Il assure :

- La veille technologique et commerciale
- L'accompagnement commercial des projets
- La gestion et le suivi opérationnel des projets

3.2.4 Le responsable de zone export :

Celui qui assure le développement des ventes de son entreprise sur une zone géographique située à l'extérieur des frontières de son entreprise. Quand il est rattaché au directeur Export, il est dans l'exécution des missions.

Ses missions varient énormément. Plus ou moins commercial ou animateur de réseau, il devra posséder des compétences variées, ses missions :

- La négociation
- Analyse et stratégie : des études relatives à la concurrence, participation à la définition de la stratégie export de l'entreprise.
- Constitution et animation du réseau de vente.
- Marketing opérationnel ; les adaptations culturelles nécessaires, mettre en place les outils conçus par les équipes marketing du siège.

3.2 Les métiers du support commercial :

Les métiers du support commercial sont nombreux, mais nous nous focaliserons sur deux d'entre eux¹ :

3.2.1 L'ingénieur avant-vente :

On trouve l'ingénieur avant-vente dans des entreprises dont la complexité des produits ou services vendus nécessite une connaissance technique pointue. Et il est chargé d'apporter un appui aux commerciaux, pour les aider à conclure leurs ventes. L'ingénieur avant-vente est une fonction interface entre la vente, d'une part, et le marketing, la R & D et la production, d'autre part.

Il est chargé sur la veille technologique (l'ensemble des évolutions du marché) et la veille économique de la concurrence par la participation aux salons et conférences dans le but d'enrichir ses compétences. Responsable sur le développement de l'offre de l'entreprise, comme l'initiation de nouvelles idées de présentation auprès des clients. Il participe aussi à l'acte de vente par répondre aux appels d'offre, analyse les besoins des clients, il effectue des démonstrations, présentations produits auprès des clients, et il accompagne l'ingénieur commercial chez le client

3.2.2 Le responsable administration des ventes :

Le responsable administration des ventes ou le responsable du service client, il supervise toutes les opérations de gestion des contrats de vente, depuis l'enregistrement des commandes jusqu'à la livraison au client. Il est généralement rattaché au directeur commercial, parfois au directeur administratif et financier, moins souvent au directeur de production. Outre la force de vente, il collabore étroitement avec le contrôle de gestion et la logistique. Parmi ses missions :

- Validation et enregistrement des commandes.
- Contrôle du respect de la politique tarifaire.
- Contrôle de la disponibilité des produits et du respect des délais de livraison.
- Répondre aux demandes d'informations des clients.
- Gérer le système de facturation et relancer les impayés.
- Gérer les réclamations et les litiges

¹BLANC (Marie-Agnès) et LE GALL (André) : Op.cit., p 48-50.

Section 2 : Les fondements généraux de la performance

Cette section a pour objectif de présenter les fondements généraux de la performance. La façon dont elle est présentée, en premier lieu nous allons exposer quelques définitions de la performance avec la distinction de cette dernière et les notions voisines, puis nous allons voir les caractéristiques et les facteurs de la performance, et en dernier lieu nous allons finir par étudier ses typologies.

1. Concepts et dimensions de la performance :

Le concept de performance n'est pas assez simple comme on le pense, en fait la notion de la performance est une notion polysémique, ici nous allons essayer d'appréhender cette notion avec ses dimensions :

1.1 Concepts :

Le concept de la performance est bien complexe et difficile à définir, selon Yvon Pesqueux¹ la performance peut donc être considérée comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Les performances se recouvrent et se mêlent dans une perspective plurielle venant introduire des aspects tels que « la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la position concurrentielle ».

Le terme performance vient du terme anglais au XV siècle 'to perform', qui originellement vient de l'ancien français « parformer ». Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer².

Du point de vue théorique, De La Villarmois définit la performance à travers deux dimensions quasi indépendantes : une dimension objective de type économique (l'efficience) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation).

Lorino définit la performance sur la base de postulat. « *Si l'on admet que la performance est d'essence économique, elle s'identifie à la création nette de richesse (création moins destruction), car l'organisation consomme des ressources pour produire des prestations* ».

¹ PESQUEUX (Yvon) : *La notion de performance globale*, 5^{ème} forum international ETHICS, 2004, p 12

² HAMMAMI (Haithem) : *Analyse économétrique à partir de l'enquête annuelle sur la Compétitivité*, 2017, p 6

Dans la conception organisationnelle de la performance, Scott⁴ (1987) suggère trois grands modèles : le modèle rationnel, le modèle naturel et le modèle systémique. L'approche rationnelle tendrait à mettre l'accent sur le nombre d'unités produites pour une période donnée (productivité) et pour le nombre d'unités de facteur de production (efficience). Cette approche rejoint l'idée de De La Villarmois dans sa conception de la performance objective de type économique (efficience). Le modèle naturel, en plus de considérer la fonction de production, intègre les activités de soutien, ce qui justifie l'intérêt porté à la cohésion et au moral des employés. Le modèle systémique, met en avant les éléments relatifs à l'acquisition de ressources et à l'adaptabilité¹.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans une situation précise. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. En effet, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés, et elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

1.1 Les dimensions de la performance :

Au niveau d'une entreprise on distingue deux dimensions de performance, nous montrons dans le tableau suivant les différences entre ces deux dimensions :

¹ HAMMAMI (Haithem) : Op.cit, p 6

Tableau 2.1 : Les dimensions de la performance.

Performance externe	Performance interne
Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers.	Elle concerne les managers
Elle porte sur les résultats présents ou futurs	Elle porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Elle nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Elle nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Elle génère l'analyse financière des grands équilibres.	Elle aboutit à la définition des variables d'action
Elle donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Elle requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORIATH(Brigitte) et GOUJET(Christian) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, 5ème édition, paris, 2011, pp 173-174.

Nous remarquons que la performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation et la performance interne concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

2. La distinction de la performance et les notions voisines :

Lorsque l'on entend parler de performance, on pense généralement à des notions telles que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité qui se sont parfois confondues avec le concept de la performance, et là nous allons clarifier cette confusion sémantique

2.1 L'efficacité :

Nous pouvons définir l'efficacité comme étant le rapport entre les résultats atteints par un system et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proche des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un system¹. Plus simplement c'est est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché. Elle est aussi la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver

¹DEBOISLANDELLE (Henri Mahe) : *Gestion des ressources humaine dans la PME*, 2ème édition, Paris, 1998, p 139.

à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés, et nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante :

Efficacité=résultat atteint/objectif visés

2.2 L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison...etc.), nous considérons que «l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »¹. En d'autres termes l'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre, donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience aussi dans la formule suivante:

Efficience = résultat atteints/ moyens mis en œuvre

2.3 L'effectivité :

Selon Jean Louis LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »². Elle exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire.

Nous retenons que l'effectivité est fortement liée à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus, donc nous pouvons aussi la simplifier dans la formule suivante :

Effectivité= niveau de satisfaction obtenue/Résultat obtenus

Les concepts d'efficacité, d'efficience et d'effectivité sont donc des sous-concepts complémentaires dans le concept de performance. On parlera d'une entreprise performante si cette entreprise est à la fois efficace, efficiente et effective. C'est à dire qu'elle atteint ses objectifs en utilisant un minimum de ressources et avec une satisfaction meilleure par rapport aux résultats.

En revanche, on peut être efficace sans être efficient, et vice versa. Une entreprise atteignant les objectifs qui lui sont fixés, mais en utilisant plus de ressources que prévu, elle est efficace mais pas efficiente. Au contraire, si elle respecte les limites des ressources, mais n'atteint pas ses objectifs, ou met plus de temps que prévu à les atteindre, elle sera efficiente mais pas

¹DEBOISLANDELLE (Henri Mahe) : Op.cit., p 140.

²LEMOIGNE (Jean Louis) : *L'évaluation des systèmes complexes*, in « *système de mesure de la performance* », Harvard expansion, 1999, p 203.

efficace, la même chose pour l'effectivité, nous constatons que ces trois notions ont un effet sur le degré de réalisation des objectifs et le résultat obtenu.

3. Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants¹ :

3.1 La performance est construite à base des jugements :

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure. Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent. Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position surtout les critères à la fois. La performance est un concept évolutif dans le temps.

3.2 Les composants de la performance évoluent dans le temps :

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

3.3 La performance se pilote :

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples. Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

¹ OUACHRINE (Hassen) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère, INC, Alger, 2003, pp 37-38.

3.4 La performance est riche de composants antinomiques :

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

4. Facteurs et mesure de la performance :

La mesure et les facteurs de la performance sont des outils de développement et de contrôle qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'entreprise et de donner un maximum d'informations utiles pour les dirigeants et les responsables de cette dernière aussi. Nous allons développer encore plus ces points ;

4.1 Les facteurs :

Dans une entreprise, il existe des processus et des activités pour assurer son succès. Ces processus et activités sont les facteurs de performance qui contribueront à ce que l'entreprise soit performante, c'est à dire ils produisent des résultats en fonction des objectifs fixés.

Ces facteurs de performance doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement, et ces facteurs sont les suivants¹ :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les processus doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être claire de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagent les mêmes valeurs.

¹ BARRAUX (Jacques) : *Entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage*, édition Economica, Paris, 1997, p 29

- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail de l'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

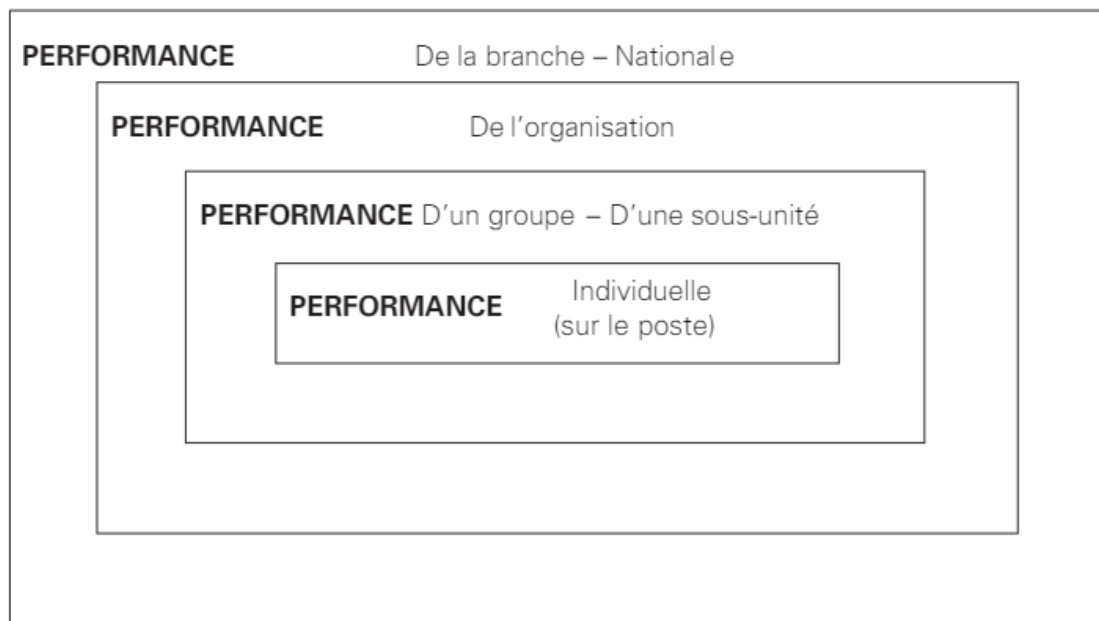
4.2 La mesure :

La mesure est importante à plusieurs égards, cela peut être un outil de contrôle qui a pour objectif de donner un maximum d'informations utiles pour les dirigeants et les responsables de l'entreprise, ainsi de suivre et évaluer la progression d'atteinte des objectifs poursuivis, la mesure va permettre de¹ :

- Fixer sur des intervalles réguliers les résultats obtenus, et donc d'appréhender le niveau de performance provisoirement atteint par l'entreprise.
- Pour piloter la performance, il faut se donner des échéances, des occasions de faire le point. Exemple : un responsable commercial, dont l'objectif est d'accroître ses ventes de façon significative à l'horizon d'un an, doit gérer la réalisation progressive de cet objectif en évaluant chaque mois ses réalisations.
- Chiffrer avec précision le niveau de performance obtenu : le responsable commercial ne peut se contenter d'une idée intuitive de volume de ventes, il doit la conforter par des informations plus objectives, par exemple sur le chiffre d'affaires facturé.
- Mettre en marche des actions managériales : la mesure et l'analyse des résultats vont permettre au manager non seulement de connaître ses résultats, mais également de les évaluer, et pouvoir les comparer aux objectifs préalablement fixés, les mesures produites jouent un rôle de signal d'alerte.

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après :

¹ GIRAUD (Françoise) SAULPIC (Oliver) : *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, 2^{ème} édition, 2005, p 31.

Figure 2.2 : Les niveaux de mesure des performances.

Source : MARTORY (Bernard) CROZET (Daniel) : *Gestion des ressources humaine : pilotage social et performances*, édition DUNOD, 5^{ème} édition, 2002, p 178.

5. Les types de la performance

Il existe quatre types de performances dans une entreprise, ce sont la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance financière et la performance concurrentielle. Nous allons voir que signifie chacune de ces performances¹ :

5.1 La performance organisationnelle :

Signifie que l'entreprise organise ses activités pour réaliser les objectifs fixés, et aussi les techniques dont elle parvient à atteindre.

- Le tableau de bord équilibré qui permet d'avoir une vision claire sur les performances de l'entreprise, avec un aperçu sur la performance de l'organisation, les propriétés de l'entreprise peuvent améliorer les domaines qui doivent être améliorés et par conséquent accroître leurs activités.

¹ BOUSLAHENE (Lamia) et DEROUICHE (Karima) : *L'impact de la communication sur la performance commerciale*, Master en science commerciale, Université Abderrahmane mira, Béjaia, 2013, pp 44-47

- Ou une bonne gestion du temps, qui va permettre de régler les objectifs et les délais, et l'organisation sera surement en mesure de développer son activité et d'obtenir des bénéfices.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social, et elle structure l'emploi et l'ensemble des postes qui déterminent leur les requis professionnels.

5.2 La performance financière :

Une entreprise dite performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations et particulièrement des opérations financières. Donc elle a besoin d'élaborer un budget et des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière, d'assurer une repartitions, de faire la consolidation et de réaliser des tableaux de bord décisionnels.

La performance financière est déterminée par deux critères techniques qui sont :

- Le première est facile a exprimé dans la mesure où la finance étant par nature plus quantitative que qualitative des lors qu'un instrument de mesure semble plus facile à élaborer.
- Le second est lie au fait que la performance financière permet de donner une image nette sur les résultats de divers services.

Ces critères ne doivent pas être pris en compte à court et moyen terme uniquement, mais aussi sur des périodes assez longues.

Les mesures de la performance ont pour caractère commun de constater une performance financière passées, soit à partir d'éléments comptables ou de la valeur du marché ; tels que la capacité d'autofinancement (CAF) la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.

5.3 La performance sociale :

La performance sociale est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effet social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. Il est de plus reconnu que l'entreprise n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salaries, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise constituent des éléments déterminants.

Lors de l'événement de la performance sociale, il est important de mentionner les deux notions suivantes :

- L'efficacité humaine : elle est le rapport entre les résultats économiques atteint et le cout social du groupe pour une période donnée.

L'Efficacité humaine (Eh), susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : $Eh = M.C.C$ tel que :

M : motivation a volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

- L'efficacité sociale : C'est le degré de satisfaction exprimé par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaines. Afin d'avoir une meilleure efficacité sociale, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'organisation.

5.4 La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de concevoir une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et/ou construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Ces règles permettant de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients.

Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux, qui sont :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients c'est-à-dire la communication directe de l'entreprise mais d'une manière informelle ; comme on peut trouver aussi des processus formalisés qui ils basent sur des études de satisfaction.
- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensible les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus.

- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaire réalisé par les concurrents.

Section 3 : La performance commerciale

La performance commerciale n'est pas une affaire simple, elle nécessite l'explication de tous les éléments et les fonctions qu'elle recouvre, pour cela nous allons commencer par définir la performance commerciale, ensuite nous passons aux facteurs et leviers qui concourent et déterminent cette dernière, en dernier lieu tout nous finissons par tout ce qui concerne les indicateurs pour assurer la performance commerciale.

1. Définition :

La performance commerciale peut être définie comme « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permettra d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ¹ »

Et selon HALLUT Céline la performance commerciale est :

- Le chiffre d'affaires réalisé ;
- Le volume des ventes ;
- Le coût des ventes ;
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

De ces définitions la performance commerciale est la capacité d'une entreprise à proposer un produit/service adapté aux besoins des consommateurs, en utilisant les organisations et les processus optimaux, avec un but d'atteindre les objectifs globaux de la société par rapport aux indicateurs de performance préalablement définis. Des indicateurs (la progression du nombre de clients, le taux de pénétration, l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché, mais aussi la satisfaction des clients et l'amélioration de l'image de l'entreprise...) permettent de mesurer la performance commerciale et d'apprécier l'activité commerciale de l'entreprise.

¹PLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim A) : « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », Edition le Harmattan, Paris, 2008, p.133.

Une bonne performance commerciale ne vise pas seulement l'acquisition de nouveaux clients mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante avec ces offres pertinentes.

2. Les déterminants de la performance commerciale :

Plusieurs facteurs peuvent concourir la performance commerciale, ainsi permettent directement de l'évaluer et l'influencer. Cependant nous allons traiter ici ces facteurs qui déterminent en général la performance commerciale et sont les suivants¹ :

2.1 La qualité de service :

La qualité du service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernât ce déterminante.

2.2 La capacité financière des revendeurs :

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

2.3 La capacité de production :

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminution une production non compensées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

2.4 La diversité de l'offre :

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

¹CHRISTEL (William) : *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, une application à KFS EVD Partner MT*, Essec, Douala, 2008, p 14.

3. Les leviers de la performance commerciale :

Pour promouvoir la performance commerciale au sein de l'entreprise, le manager commercial se trouve devant plusieurs leviers. Les plus importants leviers de la performance commerciale sont indiqués ci-après¹ :

3.1 Connaitre et comprendre son marché :

Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise car elle permet de connaître :

- Les concurrents directs
- Les nouveaux venus : qui favorisent la mise en concurrence par les clients et, donc, la pression sur les tarifs
- La concurrence indirecte ; qui propose des produits ou solutions de remplacement
- Les clients : qui veulent toujours plus en payant moins
- Les fournisseurs : qui veulent offrir moins en facturant toujours plus (augmentations de tarifs, facturation de suppléments...)

3.2 Se différencier de la concurrence :

Au moment de l'achat, un client privilégie, toujours, l'une des trois caractéristiques suivantes : soit un prix bas, soit la performance du produit, soit la réponse à ses besoins spécifiques.

Donc une entreprise dispose trois voies pour se différencier sur son marché : les prix, la supériorité de ses produits ou la connaissance du client.

3.3 Evaluer son activité commerciale :

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale.

Il existe quatre domaines d'évaluation :

¹ MALOUM (Nonor) : *L'animation de la force de vente comme levier d'amélioration de la performance commerciale*, mémoire de master en science commerciale, EHEC, Alger, 2016, pp 63-65

- Résultats financier,
- Résultats vis-à-vis des clients,
- Résultats vis-à-vis des actions menées, - Résultats vis-à-vis des ressources / moyens mis en œuvre

L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout fournissent rapidement les données demandées.

3.4 Repérer ses gisements de croissance :

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise.

(Fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, ...)

Une entreprise dispose de quatre axes pour construire sa croissance :

- La conquête de nouveaux clients
- La fidélisation de la clientèle actuelle
- Le développement de cette clientèle
- La diversification sur des nouveaux marchés.

3.5 Orienter l'action commerciale :

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à réflexion stratégiques. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie de l'entreprise.

La méthode à suivre consiste à :

- Se fixer un objectif financier : chiffre d'affaire, volume des ventes, taux de croissance.
- Traduire ces objectifs financiers en résultat vis-à-vis des clients : Nombre de nouveaux clients, panier moyen, nombre de clients par segment, taux de fidélisation, volume de ré-achat, nombre de vente de produits par segment.
- Déterminer les actions à mener pour atteindre ces résultats : Volume de prospection, ciblage, programme de fidélisation, animations commerciales.
- Evaluer les moyens / ressources à mobiliser : Nombre et compétences des commerciaux, temps consacré au terrain, argumentaire, budget de communication, publicité et marketing direct, achat de fichiers.

3.6 Fixer les contributions individuelles :

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale.

Pour que l'entreprise soit performante commercialement, il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi essentiel de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du management de la force commerciale.

3.7 Renforcer l'influencer des commerciaux :

Le pouvoir d'influencer d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son vouloir). Les compétences clés d'un commercial diffèrent selon le type de vente, le type des produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail ...

Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

3.8 Manager sa force de vente :

L'habilité managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les périodes de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler...)

3.9 Construire une dynamique d'équipe :

Une dynamique d'équipe renforcer la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (Développement des équipes commerciales, faire des changements durables des comportements des commerciaux,)

Une dynamique d'équipe se crée au travers d'une suite d'étapes et le manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

4. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Un bon indicateur pour l'entreprise est un outil de suivi à la décision. Les caractéristiques souhaitables d'un bon indicateur sont souvent rassemblées sous l'acronyme anglais SMART¹ : spécifique, mesurable, accessible, pertinent (relevant), et disponible en temps utile (timely). Les bonnes caractéristiques d'un indicateur sont cependant plus nombreuses que SMART :

Éviter les effets pervers : L'indicateur doit éviter d'encourager des comportements non désirés ou du gaspillage. L'indicateur doit capturer pleinement un objectif et ne pas capturer des activités non souhaitées.

Attribuable : L'indicateur doit dépendre des actions de l'organisation. La mesure devrait permettre d'indiquer quelle part de la variation de l'indicateur est attribuable à l'organisation.

Bien défini : L'indicateur doit être défini clairement, sans ambiguïté, de telle sorte qu'il soit facile à comprendre et à utiliser par les parties intéressées, et que les données nécessaires à son calcul soient collectées de façon cohérente avec l'indicateur.

Mesurable et Vérifiable : Un indicateur conceptuellement parfait mais difficilement mesurable est de peu d'utilité, et sa construction doit être clairement documentée.

Disponible en temps utile : Les données qui entrent dans le calcul de l'indicateur doivent être produites avec une fréquence suffisante et rapide. La fréquence souhaitable dépend de la substitution qui existe entre la qualité des données et leur rapidité, ainsi que du coût de la collecte.

Fiable : L'indicateur doit être adapté à son usage et réactif aux évolutions. Il doit refléter fidèlement ce qu'il a pour but de représenter. Il doit être statistiquement significatif.

Comparable : L'indicateur doit permettre des comparaisons dans le temps ou avec d'autres programmes similaires. Pour être comparable dans le temps, il est nécessaire qu'un indicateur ne soit pas trop sensible à l'évolution du contexte.

¹ Acronyme pour Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel.

5. Les indicateurs de la performance commerciale :

Selon Pierre Voler « *Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »¹

Donc un indicateur est un outil utilisé par les acteurs qui sert à mesurer les signes vérifiables et observables d'une situation, en fournissant ainsi des données quantitatives et qualitatives pertinentes permettant l'évaluation.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs :

5.1 Les indicateurs quantitatifs :

Il s'agit des chiffres concrets sur la performance des commerciaux que l'entreprise peut les suivre de mois en mois et/ou d'année en année afin d'assurer le progrès de sa fonction commerciale, ici nous allons révéler certains d'entre eux :

5.1.1 Chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaire désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise sur un exercice comptable².

Le chiffre d'affaires est exprimé en unité monétaire par le calcul de la somme des montants des ventes de produits et de prestations de services réalisées au cours d'un exercice comptable généralement d'une durée d'un an. Cette donnée constitue notamment une indication essentielle pour suivre et mesurer l'activité de l'entreprise.

La formule du calcul du chiffre d'affaires d'une entreprise est la suivante :

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{Prix de vente} * \text{Quantités vendues}$$

¹ VOYER (Pierre) : *Le tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, presse de l'université du Québec, 2ème édition, Canada, 2006, p 61.

² DEREPP, (Yannick) et GEFFROY (Maud) : *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC*, édition Le génie des glaciers, 2012, p.204.

5.1.2 La marge commerciale :

Elle exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable¹, donc elle correspond à la différence entre le prix de vente et le prix d'achat de biens ou de services.

Cet indicateur permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du coût de revient des produits vendus. Il permet à l'entreprise de mesurer sa capacité à créer une différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat et de ses positionner par rapport à ses concurrents. Selon sa définition voici sa formule du calcul :

$$\text{Marge commerciale} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût d'achat}$$

5.1.3 La part de marché :

Selon Mahé de Boislandelle « Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents² »

Donc la part de marché est un indicateur stratégique clé qui représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché et qui permet aussi à l'entreprise de préciser l'importance de son produit sur le marché pour une période donnée.

La part de marché s'exprime en volume ou en valeur :

$$\text{La part de marché en volume} = \frac{\text{ventes de l'entreprise}}{\text{ventes totales des entreprises présentes sur le marché}}$$

$$\text{La part de marché en valeur} = \frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{CA total du marché}}$$

5.1.4 La quantité vendue :

Les quantités vendues sont le nombre de produits ou de services commercialisés, c'est-à-dire le nombre de produits achetés par vos clients au cours d'un exercice. Elles constituent un indicateur de base pour la fonction commerciale car cela permet de connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et elles pourraient être aussi un moyen de comparaison à vos concurrents.

¹ MANDOU, (Cyrille) : *Comptabilité générale de l'entreprise : instrument et procédures*, édition De Boeck, Bruxelles, 2003, p.137.

² Mahé de Boislandelle (Henri) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, 2ème édition, 1998, p.313.

Cet indicateur peut être mesuré à travers la différence entre les prévisions et les ventes réalisées.

5.2 Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs quantitatifs ne sont pas suffisants pour appréhender la performance commerciale de l'entreprise, et parmi les indicateurs qualitatifs qui sont tout aussi importants pour mesurer et suivre la performance des actions commerciales :

5.2.1 La satisfaction du client :

Selon KOTLER et DUBOIS : « *La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes¹* ». La satisfaction est un état psychologique positif d'un individu ou d'une personne morale, exprimant de manière explicite ou non son contentement. Un client qui achète plusieurs fois sur un même site on peut l'estimer satisfait du service proposé. Un client satisfait en parlera autour de lui à 3 personnes. En revanche, un client mécontent le fait savoir à 12 personnes. D'où la nécessité d'avoir une relation client de qualité, et cette satisfaction est relative avec le nombre de réclamations clients car ces réclamations portent sur le produit lui-même et aussi sur les services périphériques (délais de livraison, conditions de la livraison, accueil...)

5.2.2 La qualité de service :

Selon l'association française de normalisation la qualité de service est la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs. Prenant l'activité du service après-vente, elle représente un enjeu client fort car elle est au centre de la relation avec la clientèle, en terme de mesure on peut la suivre à travers le nombre de problèmes pris en charge, délais de résolution des problèmes, taux de réparations et taux d'échanges standards.

5.2.3 L'image de l'entreprise :

L'image d'une entreprise est composée des perceptions, croyances, impressions d'un individu ou d'un groupe à son propos. Avoir une certaine image d'une organisation, c'est se la représenter, lui attribuer un certain nombre de caractéristiques, physiques et morales. Cette image, positive ou négative, orientera les comportements et la confiance qui lui seront accordés. Elle trouve son origine dans plusieurs sources : les contacts directs, les informations émises par l'organisation et les informations diffusées par une autre source².

¹ KOTLER (Philip) et DUBOIS (Bernard) : *Marketing management*, 11ème édition, Paris, 2003, p.788.

² LIBAERT (Thierry) JOHANNES (Karine) : *La communication corporate*, 2ème édition, 2016, p 38.

Donc une bonne image de l'entreprise peut pourvoir un avantage concurrentiel ainsi une meilleure commercialisation de ses produits.

5.2.4 Les ressources humaines :

Il est de plus en plus évident que les ressources humaines d'une entreprise sont un moyen non négligeable pour rester compétitif et garantir le développement de la performance commerciale, lorsque la gestion de ces ressources est assurée de manière optimale.

L'équipe commerciale est donc fortement liée à la manière dont les responsables la dirigent. Une bonne gestion des ressources humaine peut assurer un meilleur encadrement des personnels et une meilleure productivité ainsi une atteinte optimale des objectifs ce qui reflète l'image et la bonne santé de l'entreprise.

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre nous pouvons conclure que la fonction commerciale représente l'interface entre l'entreprise et ses clients, elle crée de la richesse en permettant des échanges de biens et de service, pour l'entreprise elle permet de vendre ses produits, et pour le consommateur elle permet l'achat.

Le concept de la performance n'est pas assez simple et reste toujours un concept complexe et qui englobe d'autres notion qu'il faut bien les connaître telle que l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, pour appréhender le sens de la performance.

La mesure et les facteurs de performance jouent un rôle central dans l'entreprise, ils contribuent et produisent des résultats en fonction des objectifs fixés.

En ce qui concerne la performance commerciale ça peut se résumer dans la réussite et l'atteinte des objectifs commerciaux globaux de l'entreprise où les managers commerciaux doivent faire face devant plusieurs leviers pour promouvoir la performance commerciale au sein de l'entreprise, elle repose sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent la mesure et l'évaluation de cette dernière tout en suivant les objectifs fixés et les résultats atteints.

Le benchmarking a donc pour objectif d'améliorer et d'évoluer la situation actuelle des entreprises, alors que la performance commerciale a aussi pour objectif d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, dans le prochain chapitre nous allons voir à quel point le benchmarking peut contribuer à l'amélioration de la performance commerciale.

Chapitre 3 : L'impact du benchmarking **sur la performance commerciale**

Ce dernier chapitre est consacré pour répondre au questionnaire relatif à notre problématique de départ, mais avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation générale de la société Amor Benamor en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, ses engagements, ses missions et ses concurrents directs. Ensuite nous allons présenter la démarche méthodologie de notre travail.

À la fin de ce chapitre, nous allons analyser les réponses des répondants pour tirer les constations et les résultats quantitatifs nécessaires qui vont nous aider à aboutir des conclusions et avoir des réponses pour répondre à notre problématique.

Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à l'historique de l'entreprise d'Amor Benamor, son organigramme, ses engagements et ses objectifs ainsi que ses concurrents.

1. Présentation de l'entreprise :

Le tableau ci-dessous présente brièvement l'entreprise Amor Benamor :

Tableau 3.1 : Présentation de l'entreprise Amor Benamor.

Nom	Amor Benamor
Forme juridique	SARL
Siège social	Zone industrielle, 24130, El Fedjoudj, Guelma – Algérie.
Activité	Industrie agroalimentaire, Immobilier.
Filiales du groupe	Conserverie Amor Benamor, Moulins Amor Benamor, Benamor Promotion Immobilière, Benamor Promotions Touristiques, Méditerranéen Mills Company.
Produits	Semoules, pâtes, couscous, concentré de tomate, confiture de fruits, aides culinaires, épices, sauces tomates et harissa. Appartements.
Effectif	2000
Chiffre d'affaires	200 millions d'euros sur l'exercice 2016

Source : Adapté de <https://amorbenamor-group.com/historique.html> (consulté le 10/05/2020 à 19:00)

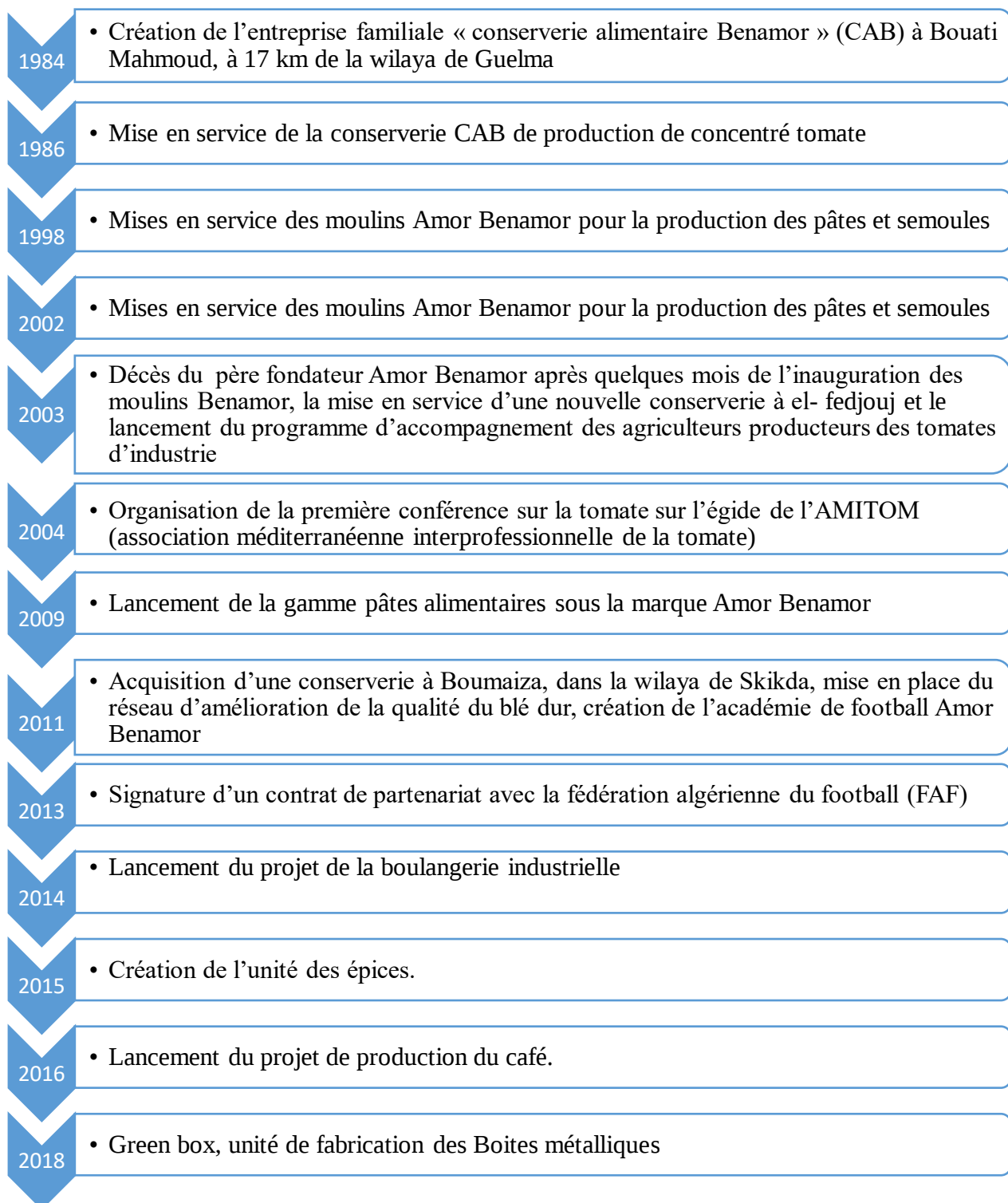
Figure 3.1 : Logo de l'entreprise Moulins Amor Benamor



Source : Document interne de l'entreprise.

2. Historique de l'entreprise :

Le Groupe BENAMOR, fondé en 1984 par le défunt père, spécialisé dans la filière agroalimentaire, s'est développé dans les domaines suivants¹ :



¹ Adapté de <https://amorbemor-group.com/historique.html> (consulté le 10/05/2020 à 20:05)

3. Engagements et objectifs du groupe Amor Benamor :

Comme toute grande firme, Amor Benamor a prouvé sa présence dans d'autres secteurs d'activité hormis le secteur industriel, ainsi que sa détermination d'atteindre ses grands objectifs¹ ;

3.1 Les engagements :

En plus de ses activités industrielles et commerciales, l'entreprise Amor Benamor a montré son intérêt et son engagement pour d'autres activités susceptibles d'ajouter de la valeur dans le développement du pays, on distingue :

- **La promotion du sport** : puisque le domaine du sport est l'un des sujets les plus importants aux yeux des algériens, le groupe Amor Benamor a investi dans la promotion du football par la création de l'académie de football Amor Benamor qui donne des soutiens aux jeunes pousses talents dans un cadre sportif unique. Le groupe fait aussi partie des sponsors de l'équipe nationale algérienne de football et a un partenariat avec la fédération algérienne d'handball où il aide et supporte les équipes nationales féminines et masculine dans toutes les compétitions.
- **L'investissement entrepreneurial** : le groupe s'engage pour aider la jeunesse qui entreprend, il accorde beaucoup d'importance aux programmes et aux initiatives telles que les starts up weekend visant à favoriser la création des entreprises et à rapprocher ces dernières aux jeunes étudiants.
- **Le développement agricole** : par la création de la filiale développement agricole Amor Benamor, l'entreprise a pu développer l'agriculture et introduire de variétés de tomates à fort potentiel de rendement en utilisant de nouvelles techniques de culture, d'irrigation et de traitement, les résultats impressionnants de ces premières actions ont poussé l'entreprise à transporter ce projet pour créer un réseau d'amélioration et de promotion de la qualité du blé dur dans la région Est du pays, par conséquent la production d'un blé algérien de qualité.

3.2 Les objectifs :

Depuis sa création l'entreprise vise à atteindre les objectifs suivants :

- Etre le leader en Algérie.
- Assurer la pérennité de l'entreprise.
- Encourager la main d'œuvre locale et lutter contre le chômage.

¹ Document interne, la direction commerciale, année 2020.

- Continuer à maintenir la production en termes de qualité et de prix.
- Atteindre les chiffres les plus élevés des ventes et des bénéfices.
- S'efforcer de concurrencer les institutions internationales actives dans le même domaine.
- L'incarnation d'un partenariat étranger fructueux.
- Travailler pour maintenir les clients et acquérir de nouveaux clients.

4. L'organigramme des Moulins Amor Benamor : (voir annexe N°1)

L'entreprise est composée de différentes directions qui sont :

4.1 La direction générale :

Elle a pour mission principale d'exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'entreprise dont la responsabilité lui a été confiée. -Repartir les tâches et les objectifs de l'entreprise sur les différents départements.

4.2 La direction administration et ressource humaine :

Comme dans toute entreprise, il est possible d'identifier plusieurs tâches pour cette fonction :

- L'acquisition des ressources Humaine : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes.
- La gestion de la rémunération : par l'analyse et l'évolution des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.
- La gestion de la formation : par la direction des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

4.3 La direction finance et comptabilité :

Elle se charge des missions suivantes :

- Assurer la comptabilisation des flux financiers et de produire les documents comptables obligatoires : bilan, compte de résultat, annexe.
- La saisie des opérations est assurée par les collaborateurs et le chef comptable où les responsables de service doivent contrôler et valider les travaux.
- Le contrôle et la mise en place des crédits budgétaires des unités (subvention d'état et ressources propres), assurant ainsi une disponibilité des crédits dès l'engagement.

- Le contrôle des engagements individuels de la paye, dont le comptable assignataire est l'agent comptable principal.

4.4 La direction des approvisionnements :

Chez la société les moulins Amor Benamor la direction des approvisionnements regroupe deux divisions principales, comme suit :

Tableau 3.2 : Les missions des divisions de la direction approvisionnements.

Division	Tâches
Achats	-Établir les procédures d'achats. -Acquérir les biens, services et équipements nécessaires. -Assister les services municipaux dans la préparation des devis et des appels d'offres. -Analyser les soumissions et faire les recommandations nécessaires.
Magasin	-Recevoir les marchandises et les acheminer aux requérants. -Gérer l'entreposage des stocks. -Contrôler les inventaires.

Source : Document interne, la direction commerciale, année 2020.

4.5 La production :

Cette direction se compose de deux unités selon l'activité de la société, qui est la production des semoules et la production des pâtes, comme suit :

La semoule : son rôle est d'assurer la production de la semoule par l'utilisation des deux moulins ; l'un d'une capacité de production de 300 tonnes et l'autre d'une capacité de production de 400 tonnes.

- Service production 300 Tonnes : pilote des installations des moulins 300 tonnes pour la production des quantités de semoule. Prévue dans la période considérée.
- Service production 400 Tonnes : pilote des installations des moulins 400 tonnes pour la production des quantités de semoule. Prévue dans la période considérée.

Les pâtes : dans cette unité on trouve plusieurs services, sont lesquels :

- Service production : il prend en charge la production des quantités prévues des pâtes alimentaires selon le programme de la période considérée.
- Service nettoyage : la prise en charge de nettoyage technique des installations selon la période et le programme validé
- Service conditionnement : sa mission est d'assurer le conditionnement des produits sur les différentes lignes de production selon les modèles et les types exigés par le service commercial.

4.6 La direction commerciale et marketing : (voir annexe N°2)

La direction commerciale veille sur l'application de la politique commerciale, elle a pour mission la maximisation du chiffre d'affaire et la fidélisation de ses clients par son écoute et son intérêt de maintenir le bon relationnel avec eux. Le département marketing aussi assume les tâches suivantes :

- Définir la stratégie de l'entreprise, le marketing stratégique et la stratégie commerciale.
- Planifier la distribution sur le territoire algérien pour assurer la disponibilité du produit.
- Gérer et veiller sur la performance des clients distributeurs.
- Gérer les canaux directs et indirects.
- Faire une analyse de son entreprise face au marché.
- Segmenter les clients de Moulins Amor Benamor.
- Définir le positionnement de l'entreprise et la démarche marketing.

5. Les concurrents des moulins Benamor :

Les concurrents du groupe Benamor constituent tous les opérateurs directs du marché fabriquant des produits semblables et directement concurrents aux produits de l'entreprise. Les moulins Benamor ont donc plusieurs concurrents actifs dans l'agroalimentaire. Parmi ces concurrents :

Tableau 3.3 : Les concurrents de la société Amor Benamor dans le marché algérien.

Concurrents	Libellé
SIM	un concurrent direct de l'entreprise fabriquant des pâtes et couscous à la base du blé dur
MAHBOUBA	une entreprise algérienne situant à Berrahal dans la wilaya d'ANNABA dont l'activité principale est la transformation de semoule en pâtes alimentaires.
LA ROSE BLANCHE	l'un des anciennes marques tunisiennes produisant des pâtes et du couscous et qui commercialise ses produits aussi dans le territoire algérien.
SAFINA	fabriqué par le groupe Metidji, spécialiste dans la production agroalimentaire à base de céréales.
EXTRA	Une marque algérienne, lancée en février 2013 appartenant au groupe Benhamadi et commercialisant aussi des pâtes alimentaires et du couscous.
MAMA	une marque commerciale de SOPI, spécialisée dans la transformation des céréales et la production des pâtes et couscous située à Guerouaou, localité de la Mitidja entre Boufarik et Blida.
GARRIDO	une marque alimentaire espagnole présente en Algérie en offrant une gamme de produit rivalisant celle de Benamor.

Source : Document interne, la direction commerciale, année 2020.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'enquête

Pour répondre à la problématique de notre recherche, on a établi une enquête auprès des responsables et des employés de la direction commerciale de la société Amor Benamor, dans cette section nous allons expliquer et éclairer notre enquête.

1. Objectifs de l'enquête

Afin de réaliser notre étude, nous avons choisi la société Amor Benamor pour plusieurs raisons :

- La société Amor Benamor est une grande firme, active dans le domaine agroalimentaire qui est un domaine stratégique et dynamique, ce qui pousse donc l'entreprise à participer au développement de l'économie nationale.
- Le savoir et le savoir-faire des cadres dirigeants et leurs expériences.

Dans notre enquête nous avons pour but d'atteindre un objectif précis qui consiste essentiellement à savoir quel rôle joue le Benchmarking pour rendre la société Amor Benamor plus compétitive et plus performante en termes d'action commerciale, ainsi que :

- Présenter un cadre théorique de la démarche de benchmarking.
- Mettre en relief la démarche du benchmarking dans l'élaboration de la stratégie commerciale.
- Identifier et savoir l'impact du benchmarking sur les indicateurs de la performance commerciale au sein Amor Benamor.

2. Etude quantitative

« L'étude quantitative, ou descriptive, a pour objectif principal de donner une description quantifiée des comportements ou attitudes d'une population à l'égard d'un problème étudié »¹

L'étude quantitative est une technique de collecte de données par le biais d'un questionnaire, qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité. L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables.

¹ EVRARD (Yves), PRAS(Bernard) et ROUX (Elyette) : *Market, Etude et recherche en marketing*, 3e édition, Dunod, Paris, 2003, p 191

Dans le cas de notre travail nous avons opté pour une approche quantitative, car notre étude est basée sur une analyse descriptive des réponses des cadres interrogés. Nous n'avons pas opté pour une étude quantitative car cette dernière nécessite des tests d'hypothèses et des mesures des corrélations... et cela ne fait pas l'objet de notre étude.

3. L'échantillonnage:

Tout d'abord qu'est-ce qu'un échantillon ? Un échantillon est défini comme étant une partie ou un sous-ensemble de la population. Il est formé de n unités statistiques choisies parmi les N unités statistiques formant la population. Dans la pratique, il est souvent impossible d'étudier la population entière, on a alors recours à un échantillon¹.

3.1 Les types d'échantillonnage :

Voici les méthodes d'échantillonnage probabiliste et non probabiliste les plus courantes² :

3.1.1 L'échantillonnage probabiliste :

Cette méthode repose sur un choix d'unités effectué au hasard dans la population. Ce n'est pas l'enquêteur qui choisit les unités ; c'est la méthode employée pour la sélection qui le fait. Chaque unité (ou élément ou individu) de la population a une probabilité mesurée de faire partie de l'échantillon. Parmi les méthodes d'échantillonnage probabiliste, nous citons :

- L'échantillon aléatoire simple.
- L'échantillon systématique.
- L'échantillon stratifié.
- L'échantillon en grappes.

3.1.2 L'échantillonnage non probabiliste :

Cette méthode repose sur un choix arbitraire des unités puisque c'est l'enquêteur qui choisit les unités et pas le hasard, appelé aussi par choix raisonné. Parmi ses méthodes, nous citons :

- L'échantillon par convenance.
- L'échantillon par jugement.
- L'échantillon par quota.
- L'échantillon boule de neige.

Notre base de sondage et la direction commerciale et marketing d'Amor Benamor, dans la détermination de l'échantillon nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non

¹ SIBY (Hassène) : Introduction à la statistique et aux probabilités, Loze-Dion éditeur, 2017, p 3.

² Ibid., p 8,13.

probabiliste, car notre enquête sera lancée au sein de l'entreprise Amor Benamor et spécifiquement destinée aux cadres de la direction commerciale, donc il est presque impossible de sélectionner un échantillon au hasard et les méthodes de l'échantillonnage probabilistes sont difficilement applicables.

Notre échantillon est constitué de 25 cadres de toutes les structures qui ont une relation avec la direction commerciale de la société Amor Benamor. Avec une population totale de 150 administratifs.

4. Le questionnaire

Notre cible est l'ensemble des cadres et des employés de la direction commerciale de l'entreprise.

4.1 Définition :

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées¹.

4.2 Les types de questions :

Notre questionnaire se compose de 17 questions (voir annexe n°3) de différents types² :

4.2.1 Questions ouvertes :

Ce sont des questions qui laissent l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur. Notre questionnaire contient deux questions ouvertes à réponse élaborée (question 13 et 16).

4.2.2 Questions fermées :

Ce sont les questions pour lesquelles on impose aux répondants une forme précise de réponses et un nombre limité de choix. Notre questionnaire est composé de :

Questions dichotomiques : une seule question (questions 1). Elle n'offre que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, c'est l'une ou l'autre.

¹ CHABANI (Smain) et OUACHERINE (Hassane) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2eme édition, 2013, p 77.

² CHABANI (Smain) et OUACHERINE (Hassane) : Ibid., pp 77.84.

- A choix multiples : Ces questions offrent un éventail de réponses à la personne interrogée. Au niveau de notre questionnaire, il y en a six (questions 2, 3,4, 5, 7, 8, 11, 14,15 et 17) de plusieurs types :
- A une seule réponse permise : le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieur à deux réponses, mais sa réponse doit être unique (les questions 2, 3,14, 15 et 17).
- A plusieurs réponses permises : le répondant peut choisir plus d'une réponse (les questions 4, 5, 7,8 et 11).
- A énumération d'items : ce genre de questions demande à la personne interrogée d'évaluer chacun des items ou d'une série ou de les classer les uns par rapport aux autres.
- Questions sous forme d'échelle : Ce sont des questions destinées à évoluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques. Dans notre questionnaire, on distingue deux types de questions :
 - Echelle d'attitude : Ce sont les questions 9 et 10.
 - Echelle de Likert : Ce sont les questions 6 et 12.

5. Le mode d'administration du questionnaire :

Pour avoir des réponses aux questions posées, nous avons administré le questionnaire par internet, envoi par e-mail, à cause de l'occupation des cadres, la non disponibilité de quelques-uns et la situation sanitaire actuelle à cause du COVID-19.

Section 3 : Présentation des résultats de l'enquête

Après avoir collectées les données sur « Google Forms », nous avons procédé au traitement des résultats de l'enquête à l'aide du logiciel « Microsoft Excel ». Au cours de notre étude nous avons opté pour deux méthodes d'analyse : le tri à plat et le tri croisé.

1. Le tri à plat :

C'est une méthode d'analyse de base des résultats d'une étude quantitative, le tri à plat est un calcul de pourcentage effectué question par question, il permet de procéder à la description des variables, appelé aussi l'analyse uni variée.

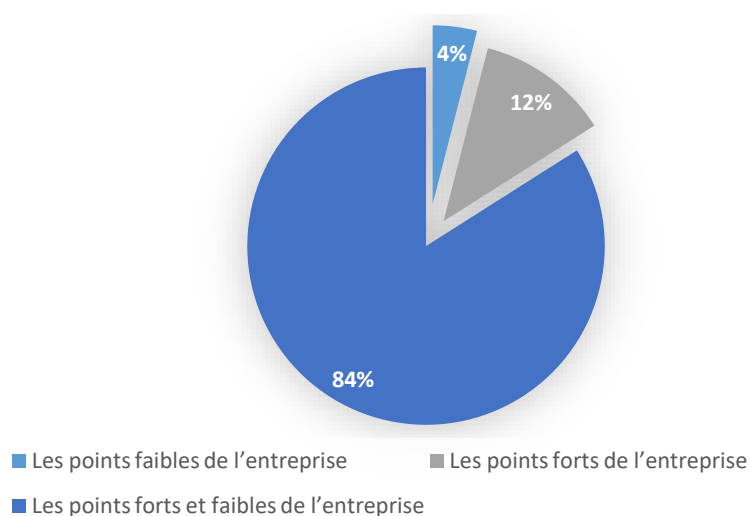
Q1 : Avez-vous déjà réalisé une analyse comparative dans votre entreprise ?**Tableau 3.4 : La réalisation d'une analyse comparative.**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	0	0%
Total	25	100%

Source : Adapté sur la base des résultats du questionnaire.

Commentaire :

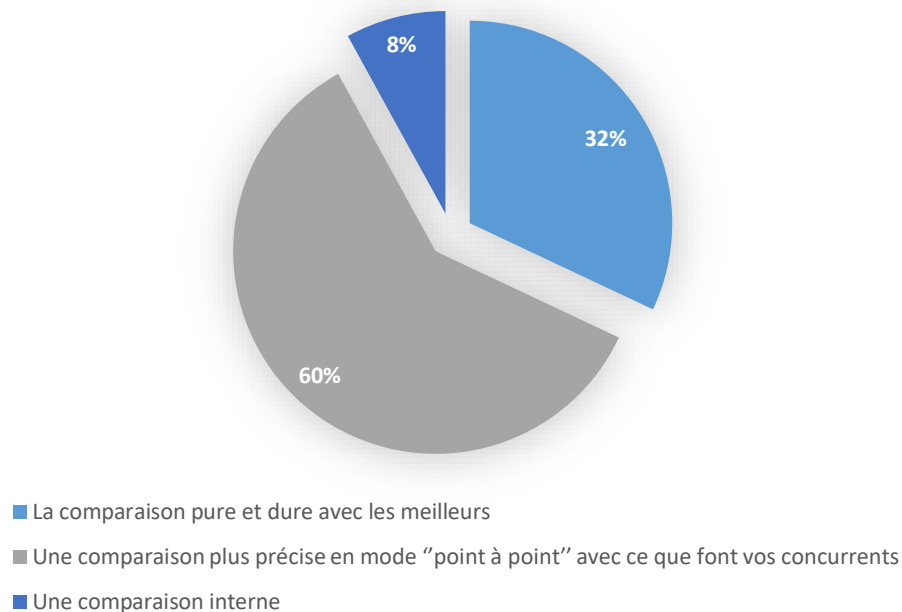
Suite aux résultats obtenus, nous remarquons que la totalité du personnel interrogé ont répondu par oui soit 100%. Donc on peut conclure qu'Amor Benamor a déjà réalisé une analyse comparative.

Q2 : Selon vous, une opération du benchmarking permet-elle plutôt d'identifier ?**Figure 3.2 : L'identification des points forts et faibles de l'entreprise.****Commentaire :**

D'après la figure ci-dessus, nous constatons que 84 % des sondés trouvent que le benchmarking permet d'identifier les points forts et faibles de l'entreprise, 12% qui voient qu'il identifie les points forts et 4% qui voient qu'il identifie les points faibles seulement. On peut donc dire que le benchmarking permet à l'entreprise Amor Benamor d'identifier ses points forts et faibles.

Q3 : Parmi ces types de comparaison, laquelle semble la plus appropriée à votre entreprise ?

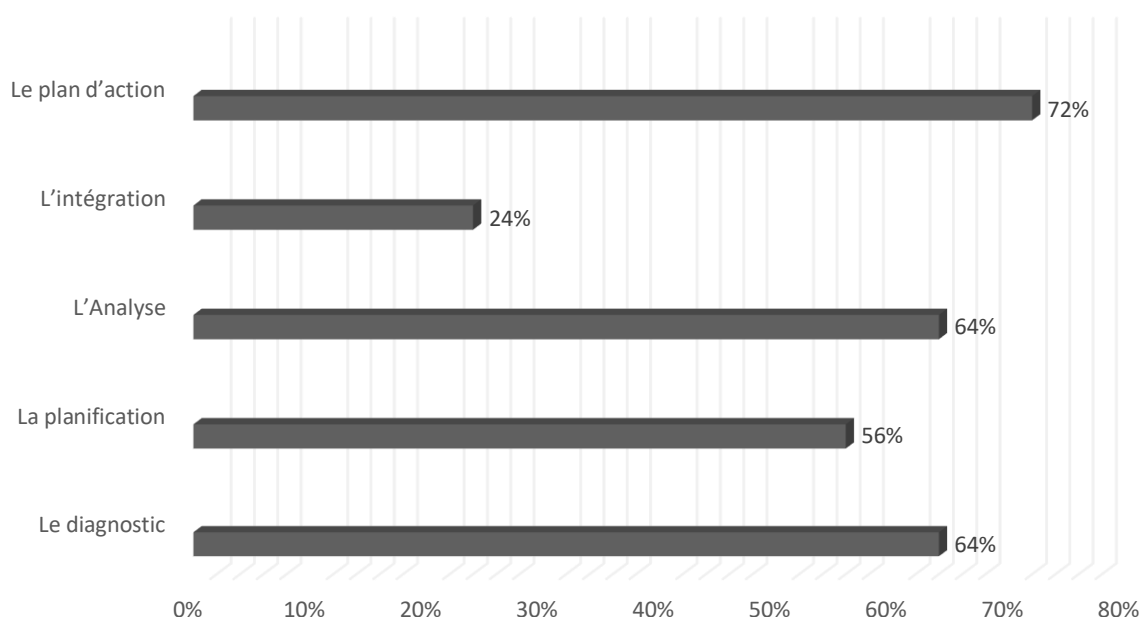
Figure 3.3 : Le type de comparaison le plus approprié à votre entreprise.



Commentaire :

De la figure ci-dessus, nous remarquons 60% des sondés trouvent qu'une comparaison plus précise en mode 'point à point' avec ce que font les concurrents est la plus appropriée à leur entreprise, tandis que 32% pensent à une comparaison pure et dure avec les meilleurs, et seulement 8% pensent à une comparaison interne. Nous pouvons conclure qu'une comparaison plus précise en mode 'point à point' avec ce que font les concurrents est la plus adaptée à Amor Benamor.

Q4 : Selon vous, Quelles sont les phases les plus importantes pour réaliser une démarche de benchmarking ?

Figure 3.4 : Les phases les plus importantes du benchmarking.

N.B : Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

Commentaire :

Selon les cadres interrogés 72% disent que le plan d'action est l'étape la plus importante, l'analyse et le diagnostic ont pris la même proportion avec 64%, suivis par la planification avec 56% et l'intégration avec 24%. Selon les cadres interrogés le plan d'action représente l'étape la plus importante lors d'une démarche de benchmarking, car elle équivaut à la dernière étape de la démarche, elle identifie également les meilleures pratiques et présente des conclusions.

Q5 : Selon Vous, quelles sont les limites de cette démarche ?

Tableau 3.5 : Les limites du benchmarking.

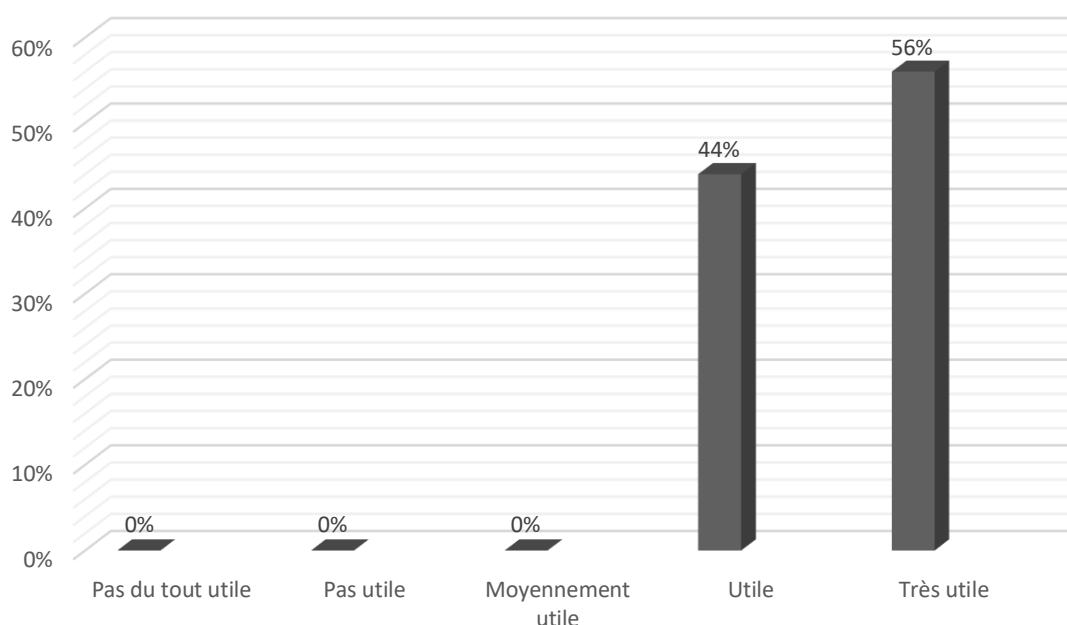
Les limites	Fréquence	Pourcentage
Le choix du partenaire	7	28%
Le manque d'entreprises voulant partager l'expérience	20	80%
La confidentialité et l'accès des informations	22	88%
Les disponibilités financières	3	12%

Commentaire :

En ce qui concerne les limites de cette démarche, 88% des cadres trouvent que la confidentialité et l'accès des informations est la limite principale, reste la deuxième limite qui se représente dans le manque d'entreprises voulant partager l'expérience avec un pourcentage 80%, suivis de 28% des répondants qui optent pour le choix du partenaire et 12% pour les disponibilités financières. Nous pouvons conclure que le manque d'entreprises voulant partager leur expérience empêche Amor Benamor de réaliser cette démarche et nous supposons que cela revient à la culture et la non ouverture des entreprises algériennes.

Q6 : Que pensez-vous du benchmarking ?

Figure 3.5 : L'utilité du benchmarking.

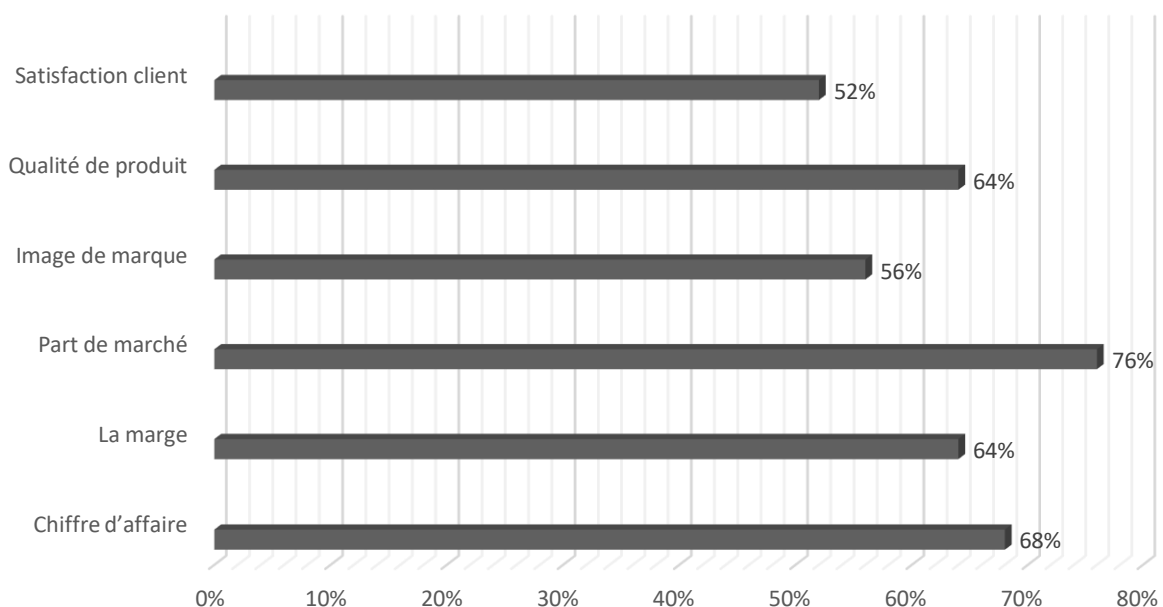


Commentaire :

De la figure ci-dessus, 56% des cadres interrogés jugent que le benchmarking est très utile, contre 44% qui pensent qu'il est seulement utile. Les avis concernant l'utilité du benchmarking sont très convergents où l'ensemble des cadres affirment qu'une démarche de benchmarking est utile. Son utilité peut se résumer dans l'identification des points forts et transformation des points faibles en opportunités d'amélioration.

Q7 : Parmi les indicateurs cités si dessus, lesquels apportent plus de bénéfice en terme commercial à votre entreprise ?

Figure 3.6 : Les indicateurs apportant plus de bénéfice en terme commerciale.

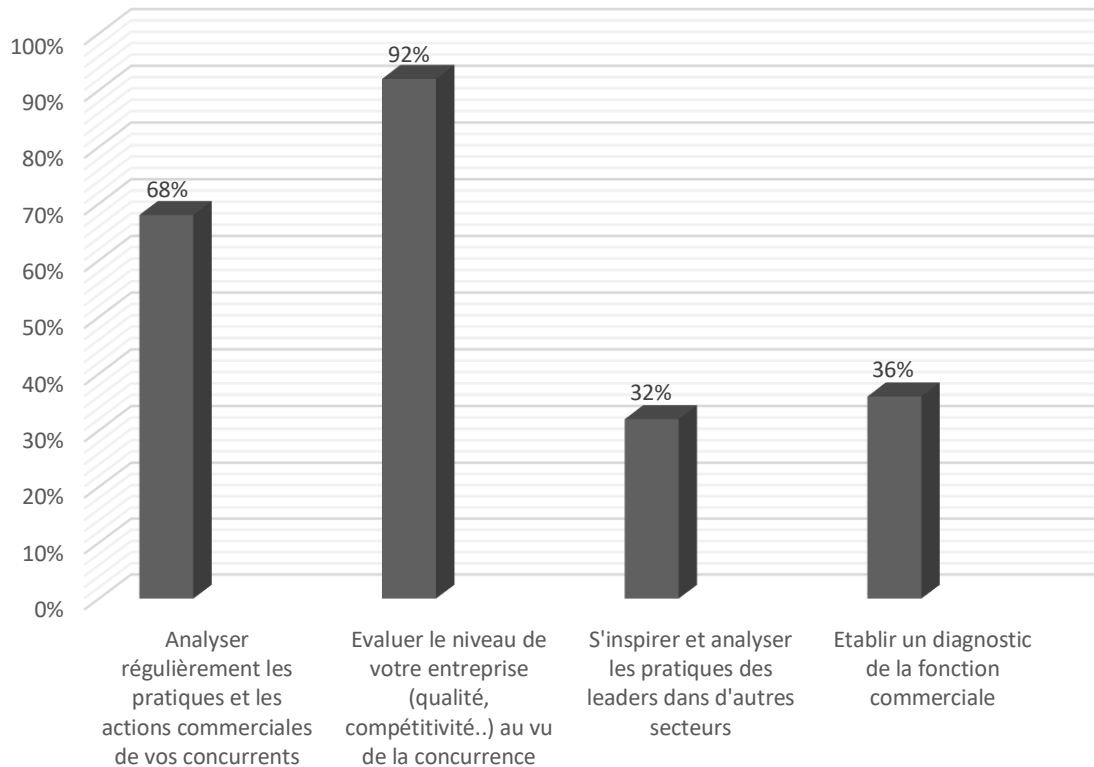


Commentaire :

Nous constatons que 76% des cadres affirment que la part de marché apporte plus de bénéfice à leur entreprise, 68% optent pour le chiffre d'affaire, La marge et la qualité produit ont la même proportion de 64%, ensuite l'image de marque avec 56% et enfin la satisfaction client avec 52%. La part de marché est l'indicateur qui apporte le plus de bénéfice à l'activité commerciale de l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entreprise Amor Benamor possède une part de marché importante.

Q8 : Comment faite- vous pour élaborer une stratégie commerciale efficace et performante par rapport à vos concurrents ?

Figure 3.7 : L'élaboration de la stratégie commerciale.



N.B : Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

Commentaire :

Nous constatons que 92% des cadres optent pour l'évaluation de niveau de leur entreprise au vu de la concurrence lors de l'élaboration d'une stratégie commerciale, suivis de 68% pour l'analyse régulière des pratiques des actions commerciales des concurrents, par ailleurs 36% des sondés optent pour le diagnostic interne de la fonction commerciale, enfin 32% pour s'inspirer et analyser les pratiques des leaders dans d'autres secteur. Nous pouvons conclure que l'entreprise Amor Benamor s'autoévalue au vu de la concurrence pour élaborer sa stratégie commerciale.

Q9 : Quel est votre degré d'accord sur les expressions suivantes concernant le rôle du Benchmarking dans la performance commerciale de votre entreprise.

Tableau 3.6 : L'évaluation du rôle du benchmarking dans la performance commerciale.

Le benchmarking		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Apporte une meilleure réponse aux attentes et besoins des clients	Fréquence	0	0	0	2	10	8	5
	Pourcentage	0%	0%	0%	8%	40%	32%	20%
Apporte des solutions innovantes	Fréquence	0	0	0	0	5	7	13
	Pourcentage	0%	0%	0%	0%	20%	28%	52%
Permet d'avoir un bon positionnement pour le référencement sur le marché	Fréquence	0	0	0	2	9	11	3
	Pourcentage	0%	0%	0%	8%	36%	44%	12%
Permet à la conquête de nouveaux clients	Fréquence	0	0	0	4	11	5	5
	Pourcentage	0%	0%	0%	16%	44%	20%	20%
Augmente la notoriété de votre entreprise	Fréquence	0	0	0	1	12	12	0
	Pourcentage	0%	0%	0%	4%	48%	48%	0%
Apporte un avantage concurrentiel à votre entreprise	Fréquence	0	0	0	0	0	7	18
	Pourcentage	0%	0%	0%	0%	0%	28%	72%

Commentaire :**Le benchmarking apporte une meilleure réponse aux attentes et besoins des clients :**

nous constatons que 40% des cadres sont plutôt d'accord sur le fait que le benchmarking répond aux attentes et besoins des clients, suivis de 32% qui sont d'accord et 20% sont tout à fait d'accord, enfin 8% restent neutre.

Le benchmarking permet à l'entreprise de satisfaire les clients et répondre aux exigences réelles du marché grâce à l'analyse externe

Le benchmarking apporte des solutions innovantes : nous constatons que plus de la moitié des cadres, soit 52%, sont tout à fait d'accord que le benchmarking apporte des solutions innovantes, 28 % sont d'accord et 20% sont plutôt d'accord.

Le benchmarking permet à l'entreprise de déterminer les meilleures pratiques à adopter pour s'améliorer continuellement et développer de nouvelles innovations.

Le benchmarking permet d'avoir un bon positionnement pour le référencement sur le marché : avoir un bon référencement sur le marché à l'aide du benchmarking, 44% des cadres sont d'accord, 32% sont plutôt d'accord, seulement 12% des cadres sont tout à fait d'accord et enfin 8% sont neutres.

La majorité des cadres considèrent que le benchmarking permet à l'entreprise d'avoir un bon positionnement à l'entreprise grâce à l'utilisation des meilleures méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs.

Le benchmarking participe dans la conquête et l'acquisition de nouveaux clients : nous constatons que 44% des cadres sont plutôt d'accord que le benchmarking peut conquérir de nouveaux client, contre 40% des cadres sont d'accord et tout à fait d'accord, et enfin 16% des cadres ne veulent pas exprimer leur accord et préfèrent rester neutre.

L'adaptation des nouvelles techniques peut servir à transformer les prospects en clients au sein de l'entreprise.

Le benchmarking augmente la notoriété de votre entreprise : pour les cadres interrogés soit 48% sont d'accord et 48% plutôt d'accord, le reste des cadres soit 4% préfèrent restés neutre.

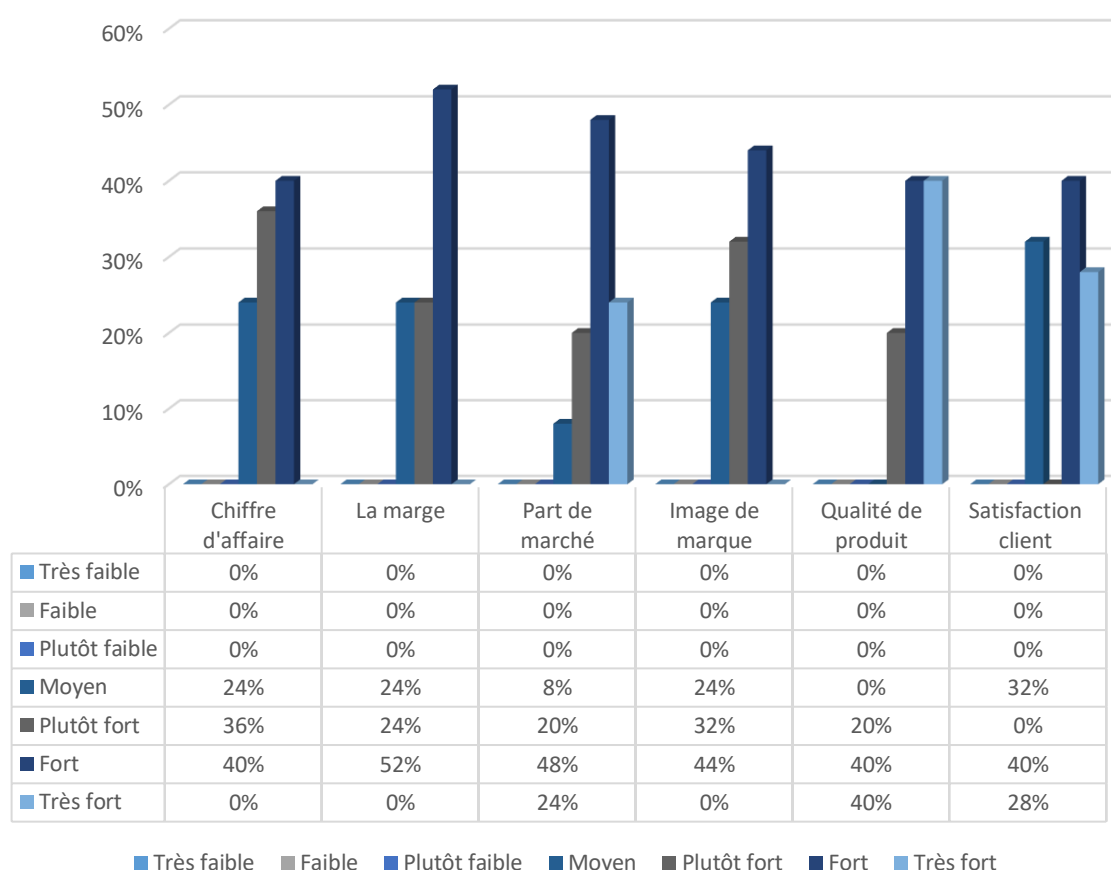
Une entreprise qui s'appuie sur une démarche de benchmarking lui permet d'améliorer sa notoriété et d'avoir une meilleure image.

Le benchmarking apporte un avantage concurrentiel à votre entreprise : nous constatons que 72% des cadres sont tout à fait d'accord pour le fait que le benchmarking représente un vrai avantage concurrentiel pour leur entreprise, suivis de 28% des cadres sont aussi d'accord.

La mise en place d'une démarche de benchmarking permet à l'entreprise de comprendre la concurrence. Le benchmarking procure plusieurs avantages à l'entreprise ce qui le rend un avantage concurrentiel durable.

Q10 : Que pensez-vous de l'impact (le degré d'influence) du benchmarking sur l'amélioration des indicateurs suivants.

Figure 3.8 : L'impact du benchmarking sur l'amélioration des indicateurs de la performance commerciale.



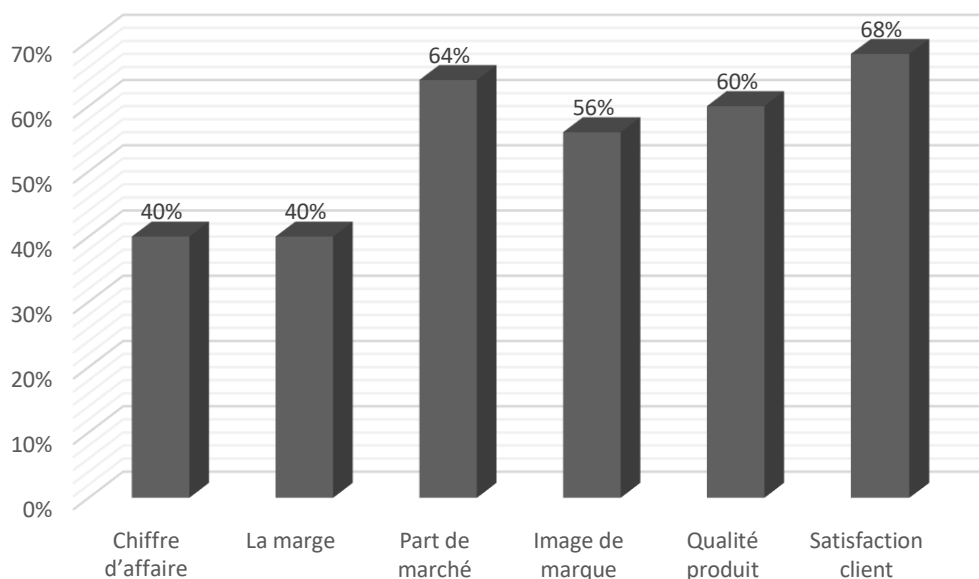
Commentaire :

A travers la lecture de la figure ci-dessus, nous constatons que :

- 36% des cadres affirment que le benchmarking a un impact plutôt fort sur l'amélioration du chiffre d'affaire, 40% le confirment disant qu'il a un impact fort, tandis que 24% pensent qu'il a un impact moyen.
- Plus de la moitié des cadres soit 52% affirment que le benchmarking a un impact fort sur l'amélioration de la marge, tandis qu'une proportion égale de 24% confirme que le benchmarking a un impact moyen voire plutôt fort.
- Selon les cadres la part de marché a eu les proportions suivantes : 48% un impact fort, 24% très fort, 20% plutôt fort et 8% un impact moyen.
- Pour l'impact du benchmarking sur l'image de marque les cadres sont répartis comme suit : 44% des cadres affirment qu'il a impact fort, 32% disent que cet impact est plutôt fort, tandis 24% pensent qu'il est moyen.
- En ce qui concerne la qualité produit le benchmarking une influence très forte selon 40% des cadres, 40% une influence forte ainsi que 20% pensent qu'elle est plutôt forte.
- Satisfaction client 40% des cadres apprécient l'impact du benchmarking sur la satisfaction client et ils estiment qu'il est fort et 28% le trouvent très fort, tandis que 32% trouvent qu'il a un impact moyen.

Q11 : Quels indicateurs pouvez-vous améliorer le plus tout en appliquant le processus du benchmarking ?

Figure 3.9 : Les indicateurs pouvant être améliorés en appliquant le processus du benchmarking.



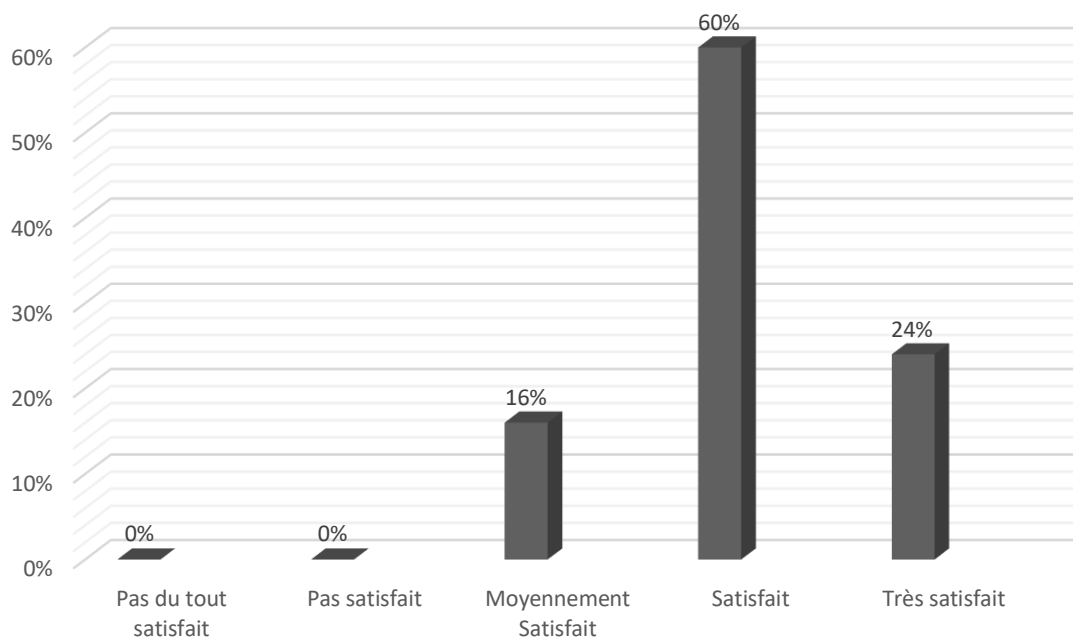
N.B : Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

Commentaire :

Nous constatons que 68% des cadres disent que le benchmarking peut probablement améliorer la satisfaction client, suivis de 64% pour la part de marché, 60% pour la qualité produit, tandis que 56% pour l'image de marque, enfin le chiffre d'affaire et la marge ont la même proportion de 40%. L'indicateur de la satisfaction client a été le plus choisi par les cadres comme étant un indicateur qui peut être amélioré en apprenant et en appliquant les meilleures pratiques. Cependant, on remarque aussi que les autres indicateurs ont eu des proportions assez importantes.

Q12 : Etes-vous satisfait de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale dans l'entreprise ?

Figure 3.10 : La satisfaction de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale dans l'entreprise.



Commentaire :

Après la lecture des résultats ci-dessus, 16% des cadres sont moyennement satisfaits de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale, ainsi que 60% sont satisfaits de cet impact, tandis que 24% des cadres sont très satisfaits. Nous pouvons conclure que le benchmarking apporte une satisfaction à l'équipe commerciale d'Amor Benamor.

Q13 : Que proposez- vous comme perspectives pour rendre votre entreprise plus performante, productive et innovatrice ?

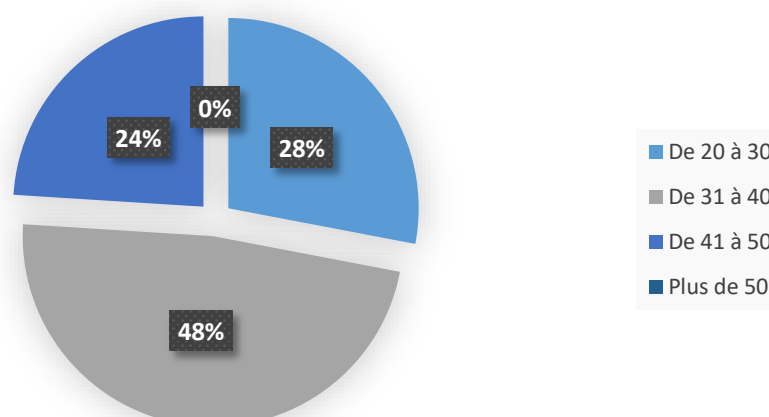
Après l'analyse des réponses recueillies, la majorité des cadres proposent les perspectives suivantes :

- Une analyse interne et externe concernant les nouvelles technologies et techniques afin d'apporter des solutions innovantes pour améliorer la qualité du produit et de satisfaire le client ainsi que gagner une place importante dans le marché national.
- Définir et réviser la stratégie commerciale en accord avec la direction de l'entreprise et mesurer l'impact des actions mises en place en se basant sur des indicateurs clés de performance.
- Toujours analyser les actions des concurrents pour faire mieux.
- Accroître la motivation des employés, optimiser les processus de fabrication, Vérifier l'impact des actions prises à l'aide des indicateurs de performance pour atteindre ses objectifs fixés
- Avoir l'information correcte et au bon moment avant les concurrents.
- Comparer la demande et le feedback du marché à ses produits et mieux innover pour atteindre la qualité et la satisfaction souhaitée des clients.
- Établir des objectifs réalisables, évaluer chaque étape de réalisation, détecter les problèmes, motiver et former les membres de l'équipe pour de meilleurs résultats.
- Adopter les meilleures et les nouvelles pratiques existantes sur le marché.

Nous remarquons que ces suggestions peuvent être réalisés à la base d'une démarche de benchmarking.

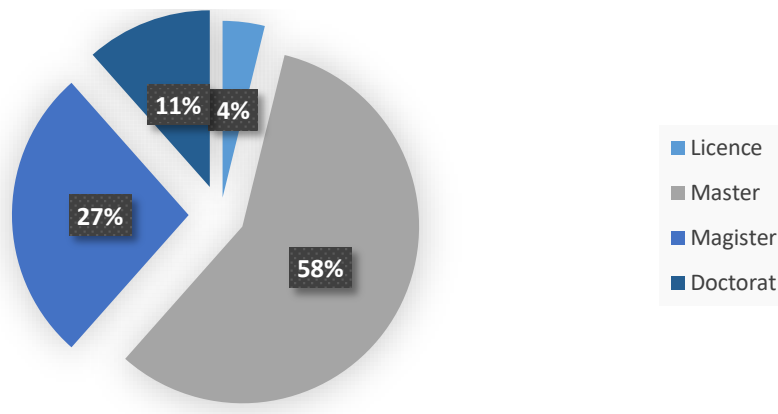
Q14 :Avez-vous ?

Figure 3.11 : Age.

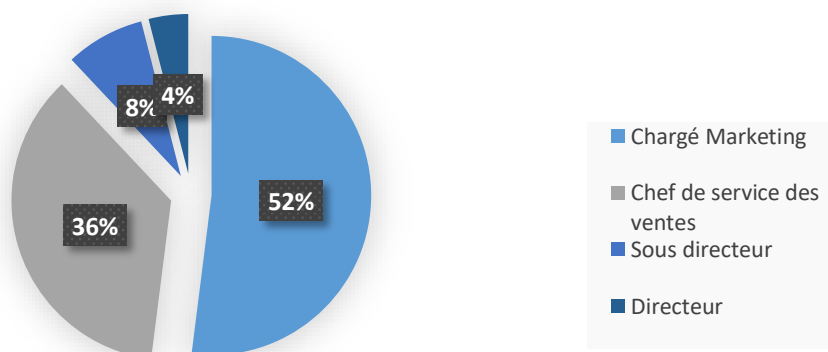


Commentaire :

A partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité des cadres, soit 48% ont entre 31 et 40 ans, suivis de ceux dont l'âge se situe entre 20 et 30 ans avec un pourcentage de 28% et 24% des cadres sont issus de la tranche d'âge entre 41 et 50 ans. On remarque qu'aucun des cadres questionnés n'est âgé de plus de 50 ans. Nous constatons que la majorité des cadres appartient à la catégorie d'âge 31-40 ans, cela confirme que Amor Benamor recrute des cadres ayant plus d'expérience professionnelle.

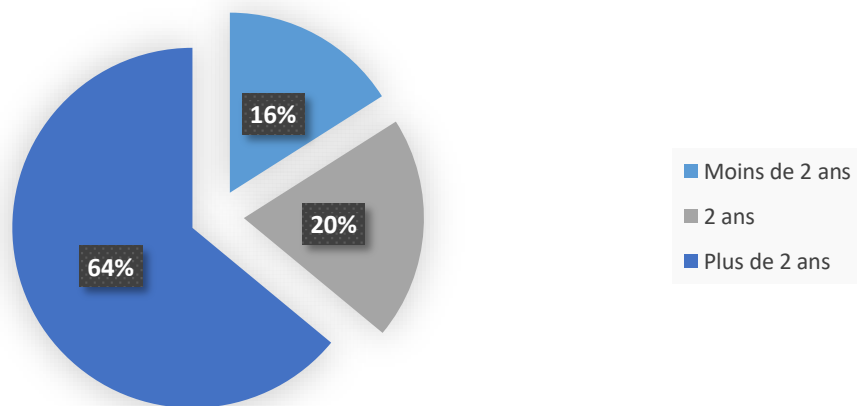
Q15 : Niveau d'instruction.**Figure 3.12 : Niveau d'instruction.****Commentaire :**

A partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que 4% des cadres sont des licenciés, 11% sont des docteurs et 27% des magisters. Par ailleurs 58% des cadres ont un diplôme de master.

Q16 : L'intitulé du poste.**Figure 3.13 : L'intitulé du poste.**

Commentaire :

D'après la figure 18, nous remarquons que 52% du personnel interrogé sont des chargés marketing, soit 36% sont des chefs de service des ventes, ainsi que 8% sont des sous directeurs et enfin 4% des directeurs.

Q17 : Vous travaillez à Amor Benamor depuis ?**Figure 3.14 : Experience professionnelle.****Commentaire :**

D'après la figure ci-dessus, 64% du personnel interrogé ont une expérience de plus de 2 ans, 20% avec une expérience de 2 ans et enfin 16% du personnel interrogé ont une expérience moins de 2 ans.

2. Le tri croisé :

C'est une méthode d'analyse aussi effectuée d'une étude quantitative, en croisant plusieurs variables afin de les analyser, appeler aussi l'analyse bi variée.

L'une des finalités de ce questionnaire est de savoir si le benchmarking répond aux besoins d'Amor Benamor. Nous avons effectué un tri croisé où notre cible se constitue des cadres les plus expérimentés afin de connaître leur la perception vis-à-vis de cette démarche.

Les tris croisés que nous allons effectuer sont :

- Le croisement entre le niveau de satisfaction de l'impact du benchmarking et l'expérience professionnelle, afin de préciser la catégorie la plus satisfaite de l'impact du benchmarking.
- Le croisement entre l'expérience professionnelle et le type de comparaison le plus approprié, afin de déterminer le type de comparaison le plus approprié selon l'expérience des cadres.

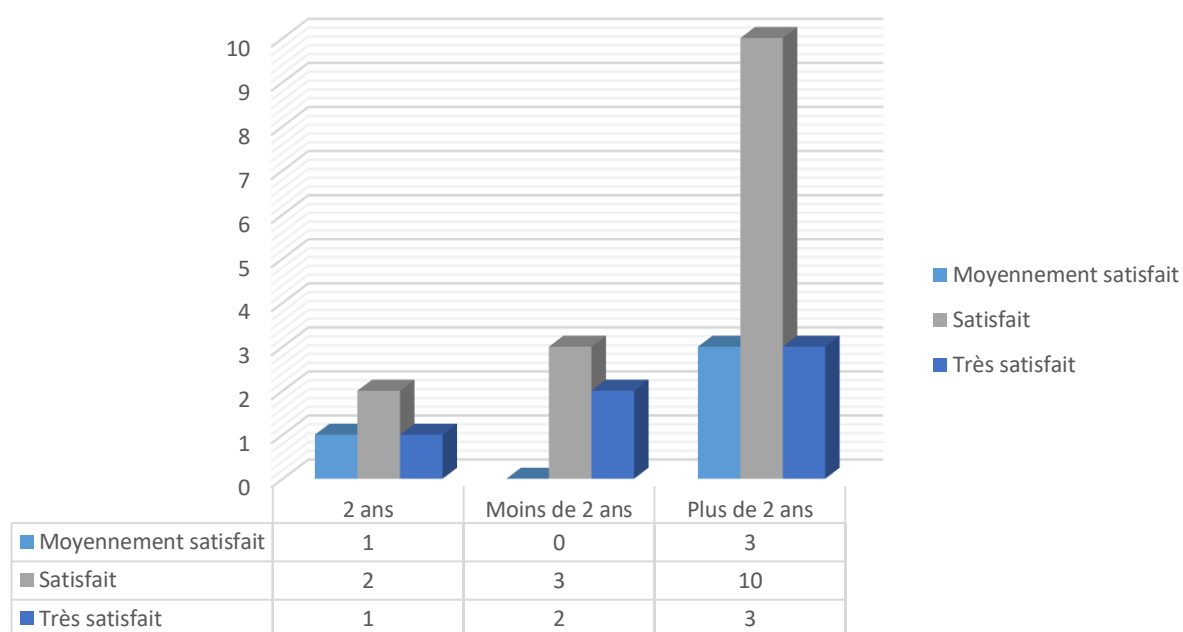
Croisement 1 : Le niveau de satisfaction de l'impact du benchmarking par rapport à l'expérience professionnelle.

On cherche à étudier la relation entre l'expérience professionnelle des cadres et leur niveau de satisfaction par rapport à l'impact du benchmarking sur la performance commerciale de l'entreprise, pour réaliser cette étude on a croisé les questions suivantes :

Q 12 : Etes-vous satisfait de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale dans l'entreprise ?

Q 17 : Vous travaillez à Amor Benamor depuis ?

Figure 3.15 : Le niveau de satisfaction de l'impact du benchmarking par rapport à l'expérience professionnelle.



Commentaire :

De la figure ci-dessus on constate que les 25 cadres sont répartis comme suit :

- 4 cadres ont une expérience professionnelle de 2 ans, parmi eux un cadre moyennement satisfait, 2 cadres sont satisfaits et un cadre très satisfait.
- 5 cadres ont une expérience professionnelle moins de 2 ans, parmi eux 3 cadres sont satisfaits et deux d'autres sont très satisfaits.
- 16 cadres ont une expérience professionnelle plus de 2 ans, parmi eux 3 cadres sont moyennement satisfaits, 10 cadres sont satisfaits et 3 cadres sont très satisfaits.

L'application d'une démarche de benchmarking apporte une satisfaction directe à l'ensemble des cadres de la direction commerciale.

Nous concluons que les cadres qui ont plus d'expérience professionnelle sont les plus satisfaits de l'impact du benchmarking, et trouvent que ce dernier répond à leurs besoins et permet de développer la stratégie commerciale d'Amor Benamor. Cela s'explique par leur expérience et les résultats obtenus suite à cette démarche.

Croisement 2 : la relation entre l'expérience professionnelle et le type de comparaison le plus approprié pour l'entreprise.

On cherche à étudier la relation entre le type de comparaison le plus approprié à l'entreprise et l'expérience professionnelle des cadres, pour réaliser cette étude on a croisé les questions suivantes :

Q3 : Parmi ces types de comparaison, laquelle semble la plus appropriée à votre entreprise ?

Q17 : Vous travaillez à Amor Benamor depuis ?

Tableau 3.7 : L'expérience professionnelle vis-à-vis le type de comparaison le plus approprié.

	Expérience			
Le type de comparaison	2 ans	Moins de 2 ans	Plus de 2 ans	Total général
La comparaison pure et dure avec les meilleurs	4	2	3	9
Une comparaison plus précise en mode 'point à point' avec ce que font vos concurrents	1	2	13	16
Une comparaison interne	0	0	0	0
Total général	5	4	16	25

Commentaire :

Par le tri croisé précédent, nous avons déduit que le type de comparaison le plus approprié à l'entreprise Amor Benamor est la comparaison plus précise en mode point à point avec ce que font les concurrents. Parmi 25 cadres :

- 16 cadres ont opté pour la comparaison plus précise, ils sont répartis comme suit selon leur expérience professionnelle, un cadre avec expérience de deux ans, 2 cadres moins de deux ans et 13 cadres avec plus de deux ans d'expérience. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces cadres à travers leur expérience savent ce qu'ils ont besoin et trouvent que ce type est le plus approprié.
- 9 cadres sont pour la comparaison pure et dure avec les meilleurs, 4 cadres avec expérience de deux ans, 2 cadres avec expérience moins de deux ans et 3 cadres avec expérience plus de deux ans.

Il est conseillé à Amor Benamor d'appliquer ce type de comparaison lors de l'élaboration de sa stratégie commerciale, néanmoins les autres types restent utiles, et ils peuvent tous être appliqués via à une démarche de benchmarking.

3. Analyse synthétique de l'enquête :

À travers ce questionnaire qui était destiné aux cadres de la direction commerciale au sein d'Amor Benamor, nous sommes arrivés à la synthèse suivante :

- L'analyse comparative a été déjà faite par les cadres de la direction commerciale.
- Le benchmarking permet d'identifier les points forts et faibles de l'entreprise en appuyant sur un processus d'analyse.
- Une comparaison en mode point à point paraît qu'elle est la plus appropriée pour la direction commerciale.
- Pour la réalisation d'une démarche de benchmarking, le plan d'action est la phase la plus importante.
- La limite principale pour la réalisation d'une démarche de benchmarking est la confidentialité et l'accès des informations.
- L'ensemble des cadres affirment que l'application d'une démarche de benchmarking est utile pour l'entreprise.

- La part de marché est le premier indicateur apportant plus de bénéfice par rapport aux autres indicateurs à l'entreprise Amor Benamor.
- L'élaboration de la stratégie commerciale est basée sur l'autoévaluation par rapport à la concurrence.
- Avec un niveau d'accord entre plutôt d'accord et tout à fait d'accord les cadres affirment que le benchmarking permet :
 - Apporter une meilleure réponse aux attentes et besoins des clients.
 - Apporter des solutions innovantes.
 - Permettre d'avoir un bon positionnement pour le référencement sur le marché.
 - Permettre à la conquête de nouveaux clients.
 - Augmenter la notoriété de votre entreprise.
 - Apporter un avantage concurrentiel à votre entreprise.
- L'impact du benchmarking sur les indicateurs de la performance commerciale (qualitatifs et quantitatifs) est estimé fort par l'ensemble des cadres interrogés.
- L'indicateur de la satisfaction client a été choisi le plus par les cadres comme un indicateur pouvant l'améliorer en apprenant et appliquant les meilleures pratiques. Néanmoins les autres indicateurs ont pris des proportions non négligeables.
- L'ensemble des cadres sont satisfaits de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale.
- Les suggestions des cadres peuvent se résumer dans les points suivants :
 - Une analyse interne et externe de l'entreprise.
 - Réviser la stratégie commerciale et avoir une stratégie flexible.
 - Être plus à l'écoute et répondre aux attentes des clients.
 - Continuer à analyser les actions des concurrents.
 - Adopter les meilleures et les nouvelles pratiques.
- Les cadres qui ont plus de 2 ans d'expérience professionnelle sont les satisfaits de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale.
- La comparaison plus précise comme comparaison plus appropriée à l'entreprise a été choisie plus par les cadres avec plus de 2 ans d'expérience.

4. Recommandations :

Suite aux résultats obtenus, nous sommes parvenus à suggérer quelques recommandations à l'ensemble des dirigeants de la direction commerciale. Qui se résument comme suit :

- Elargir le domaine d'application du benchmarking et ne pas se limiter uniquement aux concurrents.
- Construire une base de données et acquérir l'information recherchée au bon moment car l'entreprise peut être améliorée grâce à une utilisation intelligente des données et de l'analytique.
- Garder le client au cœur de ses préoccupations : être à l'écoute, suivre le feedback du marché, décrocher un contact direct avec le client pour vérifier la perception de la qualité produit, la mise en place de programme de fidélisation, service d'aide à l'achat, digitalisation du service client, aussi la motivation des salariés (des salariés heureux font des clients enchantés), afin de garder une satisfaction client élevée.
- Investir et veiller sur le personnel ; assurer leurs formations, accroître la motivation des personnels pour la réussite de la stratégie globale de l'entreprise, faire des sessions de brainstorming.
- Continuer à analyser, adapter et adopter les actions des concurrents, ainsi que veiller sur les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est ce que lui permet de mieux agir et construire une stratégie plus flexible.

Conclusion

générale

Dans un environnement concurrentiel tel que le secteur agroalimentaire, les entreprises ont besoin d'analyser et suivre ce que font leurs concurrents, le benchmarking répond à ces besoins en analysant les pratiques des leaders d'un marché, afin de savoir comment ils performant, la réalisation de cette démarche va créer pour l'entreprise un avantage concurrentiel et un environnement favorable à l'amélioration de sa performance.

En conséquence, notre recherche avait pour vocation d'apporter une meilleure compréhension du benchmarking et son rôle dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de la société Amor Benamor.

Le cadre théorique a démontré que le Benchmarking est un processus d'amélioration continue de la qualité, qui consiste à identifier et comprendre les pratiques des meilleurs dans leur domaine, afin d'adapter et d'améliorer ces pratiques, dans le but d'atteindre le niveau d'excellence visé, puis de le surpasser par des pratiques encore meilleures. Cela permet à l'entreprise de regarder plus objectivement leurs forces et leurs faiblesses, de plus cela permet aussi à l'organisation de devenir un système plus ouvert en augmentant les interactions et les informations.

Il existe plusieurs types et approches de benchmarking, mais reste aucun type ou approche n'est le meilleur moyen, un type peut être plus approprié pour une organisation qu'un autre selon son environnement, ses objectifs, ses produits, sa culture... pour cela il est nécessaire de connaître les différences existantes entre ces types et approches.

En conclusion, le benchmarking apporte des bénéfices qui peuvent être résumés comme suit :

- Un avantage concurrentiel.
- Transformer ses faiblesses en opportunités d'amélioration.
- Une meilleure réponse aux exigences des clients.
- Faciliter la conduite du changement.

Quant à la performance commerciale c'est l'ensemble des éléments qui permettent à l'entreprise de mesurer son activité commerciale par le biais des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaire, part de marché, quantités vendues...) et qualitatifs (satisfaction client, image de marque et qualité de service). Ou la partie théorique a présenté tout ce qui peut être impliqué dans un processus d'une analyse comparative

Dans l'élaboration de la partie pratique, nous a permis d'élargir nos connaissances sur la démarche du benchmarking, ainsi que de mieux comprendre la performance commerciale et ses différents indicateurs. À travers notre travail nous avons essayé d'apporter une réponse à notre problématique principale, qui s'articule autour de la participation de la démarche du benchmarking à l'amélioration de la performance commerciale d'une entreprise active dans le secteur agroalimentaire, nous avons réalisé une étude quantitative par le biais d'un questionnaire, auprès de la direction commerciale de l'entreprise Amor Benamor.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes référés à un ensemble d'hypothèses basées sur le contexte de l'activité de l'entreprise.

À travers l'étude effectuée auprès de l'entreprise Amor Benamor, nous avons pu confirmer les hypothèses, comme suit :

Nous confirmons la première hypothèse qui stipule que l'application d'une analyse comparative est profitable pour une entreprise industrielle. Vu que l'ensemble des cadres confirment la mise en place d'une analyse comparative auparavant, plus de 60% de cadres avec plus de 2 ans d'expérience affirment leur satisfaction envers l'application de cette démarche, d'après 84% des cadres cette dernière peut identifier les points forts et faibles de l'entreprise, en d'autre part plus de la moitié des cadres jugent que cette démarche est très utile à leur égard. Ce qui confirme que de l'analyse comparative découle plusieurs avantages bénéfiques à l'entreprise.

Nous passons à la seconde hypothèse qui consiste à dire que le benchmarking représente une démarche essentielle lors de l'élaboration d'une stratégie commerciale. Quand on parle de stratégie commerciale, on a tendance à penser à des techniques, méthodes... mais avant d'en parler tous les sondés ont avoué que le benchmarking représente un vrai avantage concurrentiel, et sur le même échantillon de 25 cadres, 23 préfèrent se comparer et s'autoévaluer avant d'élaborer une stratégie commerciale, plus de la moitié des cadres les plus expérimentés choisissent la comparaison mode point à point comme le type le plus approprié à leur entreprise. Le benchmarking peut assurer l'élaboration d'une stratégie efficace.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, elle est aussi confirmée, cela veut dire que le benchmarking a un impact direct et positif sur les indicateurs de la performance commerciale de l'entreprise. En fait, l'ensemble des cadres estiment que le benchmarking détient un impact relativement fort sur tous les indicateurs de la performance sans exception. Encore, ces

indicateurs mêmes ont tous été choisis, soit par plus de la moitié des cadres, comme des indicateurs pouvant être améliorés suite à une démarche de benchmarking.

On déduit que les résultats obtenus permettent d'apprécier le rôle du benchmarking à l'amélioration de la performance commerciale au sein de l'entreprise.

Le lecteur peut clairement remarquer que notre travail présente certaines limites, dans notre questionnaire nous avons mis l'accent seulement sur la relation et l'impact du benchmarking sur les indicateurs de la performance commerciale, ce n'est clairement pas suffisant pour connaître l'impact du benchmarking sur l'amélioration de la performance commerciale. Cet impact devait également être mesuré par un questionnaire auprès des consommateurs de pâtes dont la réalisation nous a été difficile à cause de la situation sanitaire (COVID-19).

Toutefois notre étude présente d'autres limites :

- Absence d'experts en benchmarking au niveau de l'entreprise. En effet, nous avons voulu réaliser une deuxième étude qualitative à travers des entretiens avec des experts en benchmarking pour avoir une vision plus détaillée sur le sujet.
- La situation sanitaire actuelle nous a forcés à limiter notre travail.
- Manque d'ouvrages récents et accessibles qui traitent le benchmarking.

Pour clore cette recherche, nous signalons que notre travail n'a couvert qu'une petite partie sur le benchmarking qui est un sujet assez large, néanmoins nous encouragerons toute personne qui souhaite approfondir ou compléter cette étude, nous recommandons également à tous les commerciaux et les marketeurs de prendre en considération cette démarche afin d'apporter un plus à leurs activités. Nous proposons d'autres thèmes de recherche aux futurs étudiants tel que :

- *La contribution du benchmarking dans la concurrence en ligne.*
- *Le benchmarking dans la supply chain.*
- *Le benchmarking dans le lancement d'un nouveau produit.*

Bibliographie

Ouvrage

- ALEXANDRE (Jacques), GAUTRON (Jacques) : *Le guide du benchmarking*, éditions d'Organisations, 2003.
- BARRAUX (Jacques) : *Entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage*, édition Economica, Paris, 1997.
- BENHAÏM (Francis) et IZIKI (Saïd) : *Veille opérationnelle*, éditions Le Génie Editeur, 2011.
- BLANC (Marie-Agnès) et LE GALL (André) : *Toute la fonction commerciale : Savoirs, savoir-faire, savoir-être*, 2^{ème} édition, Paris, 2006.
- BRILMAN, (Jean) et HÉRARD(Jacques) : *Management - Concepts et meilleures pratiques*, éditions d'Organisation, 2011.
- C.CAMP, (Robert) : *Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, traduit par WAQUET, (Marie), éditions d'Organisation, 1992.
- CHABANI (Smain) et OUACHERINE (Hassane) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2eme édition, 2013.
- DEBOISLANDELLE (Henri Mahe) : *Gestion des ressources humaine dans la PME*, 2ème édition, Paris, 1998.
- DELERS (Antoine) : *Le benchmarking : S'inspirer des plus grands pour évoluer*, éditions 50 minutes, 2015.
- DEREËP, (Yannick) et GEFFROY (Maud) : *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC*, édition Le génie des glaciers, 2012.
- DORIATH(Brigitte) et GOUJET(Christian) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, DUNOD, 5ème édition, paris, 2011.
- EVRARD (Yves), PRAS(Bernard) et ROUX (Elyette) : *Market, Etude et recherche en marketing*, 3e édition, Dunod, Paris, 2003.
- GIRAUD (Françoise) SAULPIC (Oliver) : *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, 2^{ème} édition, 2005.
- HAMMAMI (Haithem) : *Analyse économétrique à partir de l'enquête annuelle sur la Compétitivité*, 2017.
- HERMEL (Laurent) et ACHARD (Pierre) : *100 questions pour comprendre et agir : le benchmarking*, éditions afnor, Saint Denis, 2010.

- JEZEQUEL (Bernadette) et GERARD (Philippe) : *Responsable Commerciale*, Edition Dunod, Paris, 2008.
- KOTLER (Philip) et DUBOIS (Bernard) : *Marketing management*, 11ème édition, Paris, 2003.
- LANGE (Manuel) MOUTOT (Jean-Michel) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, Edition d'Organisation, Paris, 2008.
- LEMOIGNE (Jean Louis) : *L'évaluation des systèmes complexes*, in « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
- LIBAERT (Thierry) JOHANNES (Karine) : *La communication corporate*, 2^{ème} édition, 2016.
- Mahé de Boislandelle (Henri) : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, 2ème édition, 1998.
- MANDOU, (Cyrille) : *Comptabilité générale de l'entreprise : instrument et procédures*, édition De Boeck, Bruxelles, 2003.
- PESQUEUX (Yvon) : *La notion de performance globale*, 5^{ème} forum international ETHICS, 2004.
- PLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim A) : « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », Edition le Harmattan, Paris, 2008
- SIBY (Hassène) : *Introduction à la statistique et aux probabilités*, Loze-Dion éditeur, 2017.
- SULTAN (Kermally): *Marketing & Economics: An integrative approach to making effective business decisions in the global marketing world*, editions Vernon Press, 2019.
- VOYER (Pierre) : *le tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, presse de l'université du Québec, 2ème édition, canada, 2006.

Articles, revues et manuels :

- American Productivity & Quality Center: *Benchmarking Pure and simple*, éditions APQC American Productivity & Quality Center, 1998.
- ARROWSMITH (James), SISSON (Keith), MARGINSON (Paul): *What can 'benchmarking' offer the open method of co-ordination?* Journal of European Public Policy, 2004.

- GHEETE (Andrada): *Tools and techniques for a successful benchmarking study*, in the KPI institute, November 2014.
- LEPOIVRE, (Fabien) : *Benchmarking concept et méthodologie*, Nevaconseil, Nantes, 2004.
- VIZEUM Management Consulting, *Benchmark une pratique innovante du management*.

Travaux universitaires :

- AIT MOUFFOK (Sara Lilia Kheiria) et MERIANE (Numidia) : *Impact du benchmarking sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise*, mémoire de master en science commerciale (option : marketing), école des hautes études commerciales, Alger, 2019.
- BOUSLAHENE (Lamia) et DEROUICHE (Karima) : *L'impact de la communication sur la performance commerciale*, Master en science commerciale, Université Abderrahmane mira, Béjaia, 2013.
- CHRISTEL (William) : *Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, une application à KFS EVD Partner MT*, Essec, Douala, 2008.
- MALOUM (Nonor) : *L'animation de la force de vente comme levier d'amélioration de la performance commerciale*, EHEC, Alger, 2016.
- OUACHRINE (Hassen) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère, INC, Alger, 2003.
- TAIBI (Asma) : *l'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication*, mémoire en magister, mémoire de magister en sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales (option : marketing) ; université Abou-Bakr Belkaid, Tlemcen.

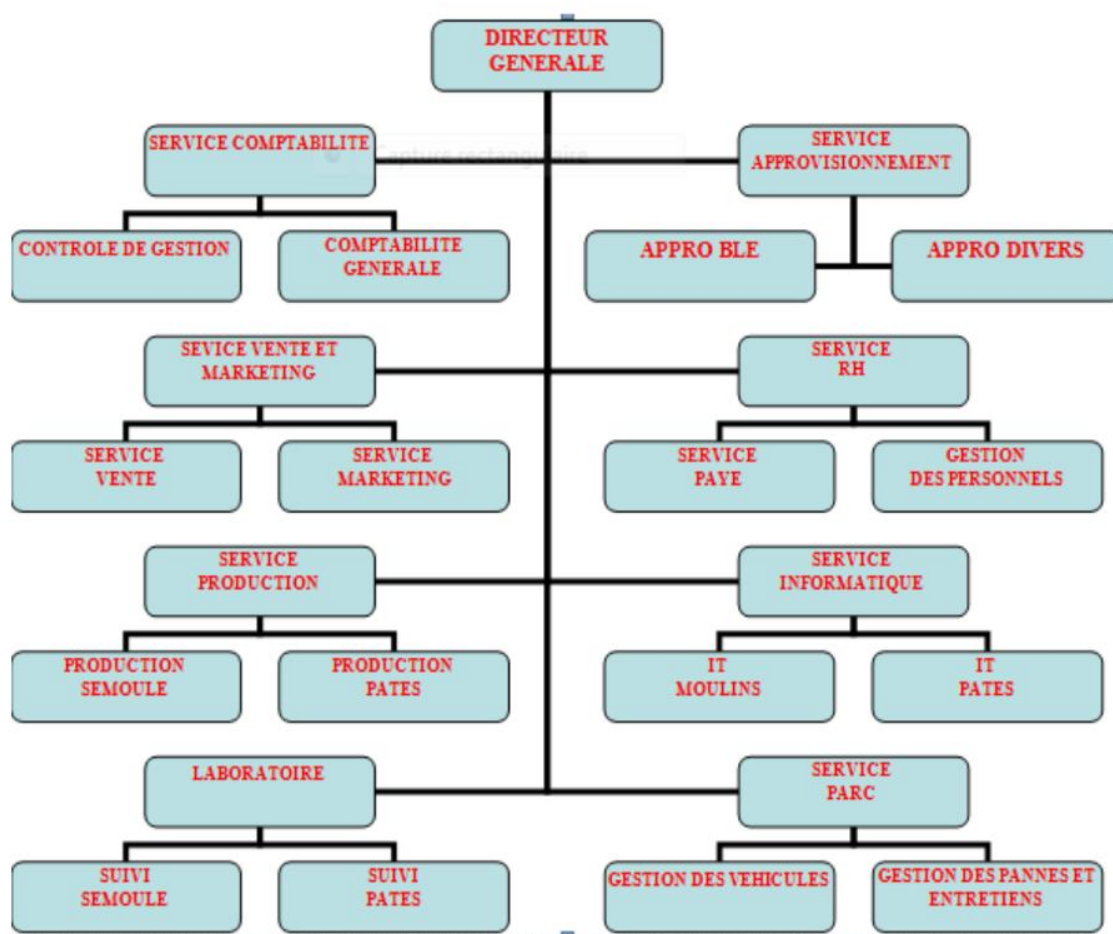
Webographie

- <https://www.researchgate.net/>
- <https://www.institut-numerique.org/224le-benchmarking-generique-ou-horizontal-5028f58c44791>

- <https://www.institut-numerique.org/224le-benchmarking-generique-ou-horizontal-5028f58c44791>
- <https://www.performancemagazine.org/tools-and-techniques-for-a-successfulbenchmarking-study/>
- https://ceopedia.org/index.php/Benchmarking_-_Sources_of_information
- <https://www.redacteur.com/blog/comment-realiser-efficacement-benchmark/>
- [http : //www.qualiteonline.com/dossier-65-le-benchmarking.html](http://www.qualiteonline.com/dossier-65-le-benchmarking.html)
- <https://www.idealagency.fr/performance-commerciale>
- <https://www.memoireonline.com>
- <http://www.scholarvox.com/>
- <http://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-indicateurs-commerciaux.html>
- www.definitions-marketing.com
- <https://www.academia.edu/>
- <https://amorbenamor.com/contact/default.htm>

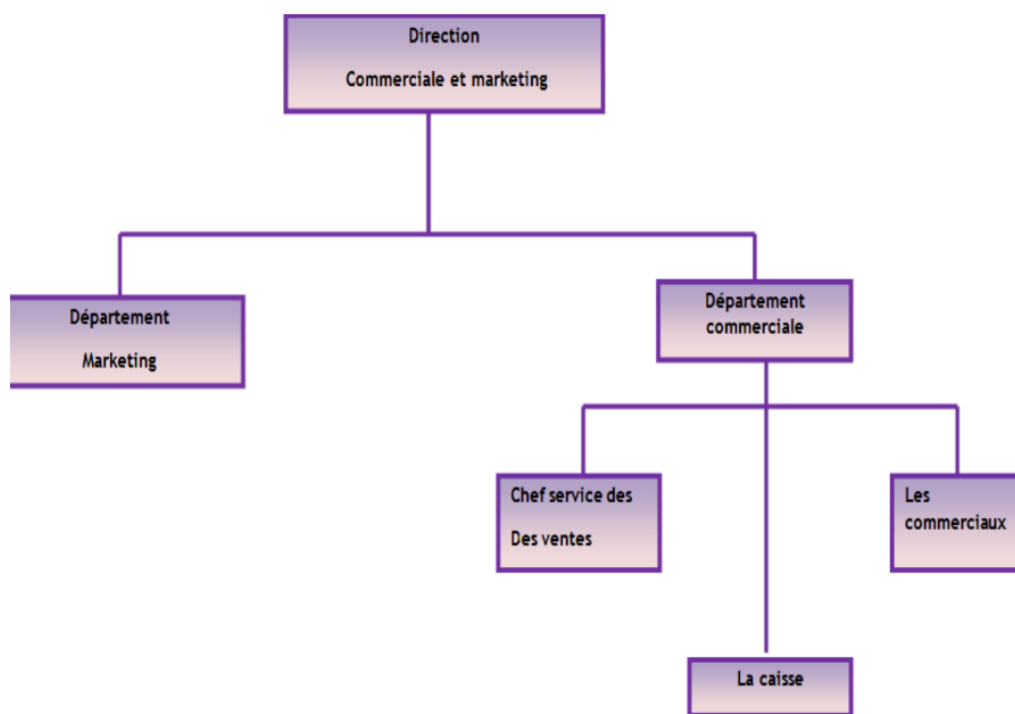
Annexe

Annexe N°1 : L'organigramme des moulins Amor Benamor



Source : direction commerciales des moulins Amor Benamor

Annexe N°2 : L'organigramme de la direction commerciale Amor Benamor



Source : direction commerciale des moulins Amor Benamor

Annexe N°3 : Questionnaire

Le rôle du processus du benchmarking à l'amélioration de la performance commerciale d'une entreprise industrielle privé : Cas Amor Benamor.

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en sciences commerciales option « Marketing », à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC Alger ex INC), nous avons grandement votre collaboration avec nous pour notre étude portant sur le thème de: « Le rôle du processus du benchmarking à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise industrielle privé : Cas Amor Benamor ». Notre questionnaire aura pour but de voir si réellement le benchmarking participe à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise Amor Benamor.

De ce fait, nous vous prions de consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre le plus sérieusement possible à nos questions. Vos réponses seront traitées à des fins académiques et resteront confidentielles.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

Le benchmarking

Définition du benchmarking : Selon Jean BRILMAN : « Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. »

1- Avez-vous déjà réalisé une analyse comparative dans votre entreprise ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

2- Selon vous, une opération du benchmarking permet-elle plutôt d'identifier ? *

- ☐ Les points forts de l'entreprise
- ☐ Les points faibles de l'entreprise
- ☐ Les points forts et faibles de l'entreprise
- ☐ Autre : ...

3- Parmi ces types de comparaison, laquelle semble la plus appropriée à votre entreprise ? *

- ☐ La comparaison pure et dure avec les meilleurs

- Une comparaison plus précise en mode ‘point à point’ avec ce que font vos concurrents
- Une comparaison interne
- Autre : ...

4- Selon vous, Quelles sont les phases les plus importantes pour réaliser une démarche de benchmarking ? *

- Diagnostic
- Planification
- Analyse
- Intégration
- Plan d'action

5- Selon Vous, quelles sont les limites de cette démarche ? *

- Le choix du partenaire
- Le manque d'entreprises voulant partager l'expérience
- La confidentialité et l'accès des informations
- Les disponibilités financières
- Autre : ...

6- Que pensez-vous du benchmarking ? *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout utile	☐	☐	☐	☐	☐	Très utile

7- Parmi les indicateurs cités si dessus, lesquels apportent plus de bénéfice en terme commercial à votre entreprise ? *

- Chiffre d'affaire
- La marge
- Part de marché
- Image de marque
- Qualité de produit
- Satisfaction client

8- Comment faite- vous pour élaborer une stratégie commerciale efficace et performante par rapport à vos concurrents ? *

- Analyser régulièrement les pratiques et les actions commerciales de vos concurrents
- Evaluer le niveau de votre entreprise (qualité, compétitivité...) au vu de la concurrence
- S'inspirer et analyser les pratiques des leaders dans d'autres secteurs
- Etablir un diagnostic de la fonction commerciale
- Autre : ...

9- Quel est votre degré d'accord sur les expressions suivantes concernant le rôle du Benchmarking dans de la performance commerciale de votre entreprise : *

	Pas d'accord	du Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le benchmarking apporte une meilleure réponse aux attentes et besoins des clients	O	O	O	O	O	O	O
Le benchmarking apporte des solutions innovantes	O	O	O	O	O	O	O
Le benchmarking permet d'avoir un bon positionnement pour le référencement sur le marché	O	O	O	O	O	O	O
Le benchmarking permet à la conquête de nouveaux clients	O	O	O	O	O	O	O
Le benchmarking augmente la notoriété de votre entreprise	O	O	O	O	O	O	O

Le benchmarking apporte un avantage concurrentiel à votre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

10- Que pensez-vous de l'impact (le degré d'influence) du benchmarking sur l'amélioration des indicateurs suivants : *

	Très faible	Faible	Plutôt faible	Moyen	Plutôt fort	Fort	Très fort
Chiffre d'affaire	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Part de marché	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
La marge	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Image de marque	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualité produit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfaction client	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11- Quels indicateurs pouvez-vous améliorer le plus tout en appliquant le processus du benchmarking ? *

- Chiffre d'affaire
- La marge
- Part de marché
- Image de marque
- Qualité de produit
- Satisfaction client
- Autre : ...

12- Etes-vous satisfait de l'impact du benchmarking sur la performance commerciale dans l'entreprise ? *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout satisfait	☐	☐	☐	☐	☐	Très satisfait

13- Que proposez- vous comme perspectives pour rendre votre entreprise plus performante, productive et innovatrice ? *

.....
.....
.....

Cordonnées générales

14- Avez-vous ? *

- ☐ De 20 ans à 30 ans
- ☐ De 31 ans à 40 ans
- ☐ De 41 ans à 50 ans
- ☐ Plus de 50 ans

15- Niveau d'instruction *

- ☐ Licence
- ☐ Master
- ☐ Magister
- ☐ Doctorat
- ☐ Autre : ...

16- Intitulé de poste *

.....

17- Vous travaillez à Amor Benamor depuis : *

- ☐ Moins de 2 ans
- ☐ 2 ans
- ☐ Plus de 2 ans

Table des matières :

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 2

Chapitre 1 : Les fondements théoriques du Benchmarking..... 5

Section 1 : Présentation du benchmarking..... 7

1. Historique du benchmarking : 7

2. Définitions du benchmarking : 8

3. Evolution du benchmarking : 12

3.1 Activité comparative Statistique : 12

3.2 Benchmarking compétitif : 12

3.3 Benchmarking des processus (Générique) : 12

3.4 Benchmarking stratégique : 12

4. Objectif du benchmarking : 12

5. Typologie du benchmarking : 13

5.1 Benchmarking interne : 15

5.2 Benchmarking concurrentiel : 15

5.3 Benchmarking Fonctionnel : 16

5.4 Benchmarking générique : 16

Section 2 : La démarche du benchmarking..... 19

1. Les phases du benchmarking : 19

1.1 Diagnostic : 20

1.2 Planification : 21

1.3 L'analyse : 21

1.4 L'intégration : 22

1.5 Le plan d'action : 22

1.6 Maturité : 23

2. Les outils du benchmarking : 23

3. Les sources d'informations : 24

4. La déontologie du benchmarking : 26

Section 3 : Les avantages, les limites, les facteurs de succès et les erreurs du benchmarking

..... 27

1. Avantages du benchmarking : 27

2. Limites du benchmarking : 29

3. Les facteurs critiques du succès du benchmarking : 30

4. Erreurs à éviter lors d'une démarche du benchmarking : 31

Chapitre 2 : La performance commerciale au sein de l'entreprise 34

Section 1 : La fonction commerciale.....	36
1. Historique de la fonction commerciale :	36
1.1 La croissance :	36
1.2 La maturité concurrentielle :	36
1.3 L'optimisation concurrentielle :	36
2. Les enjeux de la fonction commerciale :	38
3. Les métiers de la fonction commerciale :	39
3.1 Les métiers du management commercial :	39
3.1.1 La direction commerciale :	39
3.1.2 Le management de proximité :	39
3.2 Les métiers commerciaux :	40
3.2.1 L'attaché commercial :	40
3.2.2 L'ingénieur commercial grand comptes :	41
3.2.3 L'ingénieur d'affaires :	41
3.2.4 Le responsable de zone export :	41
3.2 Les métiers du support commercial :	42
3.2.1 L'ingénieur avant-vente :	42
3.2.2 Le responsable administration des ventes :	42
Section 2 : Les fondements généraux de la performance	43
1. Concepts et dimensions de la performance :	43
1.1 Concepts :	43
1.1 Les dimensions de la performance :	44
2. La distinction de la performance et les notions voisines :	45
2.1 L'efficacité :	45
2.2 L'efficience :	46
2.3 L'effectivité :	46
3. Les caractéristiques de la performance :	47
3.1 La performance est construite à base des jugements :	47
3.2 Les composants de la performance évoluent dans le temps :	47
3.3 La performance se pilote :	47
3.4 La performance est riche de composants antinomiques :	48
4. Facteurs et mesure de la performance :	48
4.1 Les facteurs :	48
4.2 La mesure :	49
5. Les types de la performance	50
5.1 La performance organisationnelle :	50
5.2 La performance financière :	51
5.3 La performance sociale :	51
5.4 La performance concurrentielle :	52
Section 3 : La performance commerciale	53
1. Définition :	53
2. Les déterminants de la performance commerciale :	54
2.1 La qualité de service :	54

2.2 La capacité financière des revendeurs :	54
2.3 La capacité de production :	54
2.4 La diversité de l'offre :	54
3. Les leviers de la performance commerciale :	55
3.1 Connaître et comprendre son marché :	55
3.2 Se différencier de la concurrence :	55
3.3 Evaluer son activité commerciale :	55
3.4 Repérer ses gisements de croissance :	56
3.5 Orienter l'action commerciale :	56
3.6 Fixer les contributions individuelles :	57
3.7 Renforcer l'influencer des commerciaux :	57
3.8 Manager sa force de vente :	57
3.9 Construire une dynamique d'équipe :	57
4. Les caractéristiques d'un bon indicateur :	58
5. Les indicateurs de la performance commerciale :	59
5.1 Les indicateurs quantitatifs :	59
5.1.1 Chiffre d'affaire :	59
5.1.2 La marge commerciale :	60
5.1.3 La part de marché :	60
5.1.4 La quantité vendue :	60
5.2 Les indicateurs qualitatifs :	61
5.2.1 La satisfaction du client :	61
5.2.2 La qualité de service :	61
5.2.3 L'image de l'entreprise :	61
5.2.4 Les ressources humaines :	62

Chapitre 3 : L'impact du benchmarking sur la performance commerciale 63

Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil	65
1. Présentation de l'entreprise :	65
2. Historique de l'entreprise :	66
3. Engagements et objectifs du groupe Amor Benamor :	67
3.1 Les engagements :	67
3.2 Les objectifs :	67
4. L'organigramme des Moulins Amor Benamor : (voir annexe N°1).....	68
4.1 La direction générale :	68
4.2 La direction administration et ressource humaine :	68
4.3 La direction finance et comptabilité :	68
4.4 La direction des approvisionnements :	69
4.5 La production :	69
4.6 La direction commerciale et marketing : (voir annexe N°2).....	70
5. Les concurrents des moulins Benamor :	70
Section 2 : Cadre méthodologique de l'enquête	72
1. Objectifs de l'enquête	72
2. Etude quantitative	72

3. L'échantillonnage:	73
3.1 Les types d'échantillonnage :.....	73
3.1.1 L'échantillonnage probabiliste :.....	73
3.1.2 L'échantillonnage non probabiliste :	73
4. Le questionnaire.....	74
4.1 Définition :	74
4.2 Les types de questions :	74
4.2.1 Questions ouvertes :	74
4.2.2 Questions fermées :	74
5. Le mode d'administration du questionnaire :.....	75
Section 3 : Présentation des résultats de l'enquête.....	75
1. Le tri à plat :.....	75
2. Le tri croisé :.....	89
3. Analyse synthétique de l'enquête :	92
4. Recommandations.....	94
Conclusion générale	95
Bibliographie	
Annexe	