

**Benchmarking et apprentissage organisationnel :
Cas de l'industrie des composants automobiles en Algérie
Benchmarking and organizational learning:
Case of the automotive components industry in Algeria**

LABIAD Naima¹, DATOUSSAID Aimad^{2*},

¹Université de Djillali Liabès (Algérie)

²Université de Djilali Liabes, (Algérie), Laboratoire MIM, Réseau Maghtech,

Date de réception : 15/10/2022 ; Date de révision : 25/10/2022 ; Date d'acceptation : 17/11/2022

Résumé : Dans le cadre de cet article, nous examinons les implications de l'apprentissage et les changements organisationnels opérés suite aux pratiques de benchmarking ou l'analyse comparative adoptées par les entreprises. Il s'agit de savoir si l'analyse comparative favorise les signes d'apprentissage, le partage des connaissances et à construire une base de culture d'apprentissage au sein des entreprises. Pour cela, nous étudions le cas au sein d'une PME algérienne exerçant dans l'industrie des composants automobiles pratiquant le benchmarking depuis l'existence de son activité. L'étude nous montre combien le processus continu d'apprentissage est indissociable des pratiques de benchmarking. En effet, la pratique de l'analyse comparative permet d'améliorer la performance organisationnelle lorsqu'elle est significativement associée à l'apprentissage organisationnel.

Mots-clés : Pratique de benchmarking ; Apprentissage organisationnel ; Partage de connaissances ; industrie des composants automobiles.

Codes de classification Jel : M30;M12;D83;L62

Abstract: In this article, we examine the implications of learning and the organizational changes made following the practices of benchmarking or comparative analysis adopted by companies. The question is whether benchmarking promotes signs of learning, knowledge sharing and building a base of learning culture in companies. For this, we study the case in an Algerian SME operating in the industry of automobile components, practicing benchmarking since the existence of its activity. The study shows us how much the continuous learning process is inseparable from benchmarking practices. Indeed, the practice of benchmarking can improve organizational performance when it is significantly associated with organizational learning.

Keywords: Benchmarking practice; organizational learning; Knowledge sharing; industry of automobile components.

Jel Classification Codes : M30;M12;D83;L62

* Auteur correspondant, e-mail: datou_imad@yahoo.fr

I- Introduction :

Actuellement, la compétitivité accrue et le changement économique rapide pousse à reconsidérer toutes les philosophies de management et les différentes approches de gestion. En effet, de nombreuses approches innovantes en management se sont émergées au cours des ces dernières années, visant à améliorer la performance et la compétitivité des entreprises. Parmi les approches et les pratique développées, le benchmarking ou l'analyse comparative est conçue comme une pratique clé visant à comparer les performances des entreprises par rapport à leurs concurrents (Pemberton et al, 2001). En effet, Beal (2000) avance que les entreprises capables d'adapter leurs stratégies concurrentielles aux exigences de leur environnement obtiennent de meilleurs résultats que celles qui n'y parviennent pas. Aujourd'hui, les managers des entreprises se trouvent dans l'obligation de regarder l'extérieur lorsqu'ils mesurent les performances de leurs propres entreprises. Jarrar et Zairi (2001) observent que pour conserver une position dans le marché, ou pour améliorer les performances, les entreprises s'orientent vers des changements stratégiques, et pour cela le benchmarking s'avère le meilleur outil à mettre en place. Yasin (2002) argumente qu'auparavant, les exercices d'analyse comparative étaient effectués pour une activité ou un processus uniquement, mais maintenant, l'utilisation de l'analyse comparative est devenue tellement répandue qu'elle englobe même des stratégies à long terme et des systèmes entiers. Il ajoute que l'analyse comparative est devenue une pratique d'excellence dans la communauté manufacturière. Et effet, Hinton et al. (2000), dans une étude au Royaume-Uni, concluent qu'un peu plus de 45 % des industries manufacturières pratiquent l'analyse comparative.

Barnes et Morris (2008) avancent que pour survivre dans l'industrie mondiale, les économies en développement doivent mettre à niveau et adopter des normes de fabrication de normes mondiales. En raison de ces défis, il est devenu nécessaire pour l'industrie algérienne d'accroître sa compétitivité et ses performances en adoptant des pratiques commerciales plus efficaces et des stratégies d'amélioration continue pour profiter des opportunités commerciales croissantes via les pratiques d'analyse comparative. Il est judicieux de se servir du résultat concluant d'une structure qui a réussi, plutôt que d'essayer de trouver par soi-même comment arriver à ce même résultat. Afin de faire face aux grands défis de la concurrence, les entreprises algériennes ne doivent pas cesser de collecter, analyser et stocker les connaissances afin de développer des capacités d'adaptation et d'anticipation d'où l'extrême nécessité d'adopter une logique d'apprentissage permanent.

Dans le cadre de cet article, il s'agit d'examiner les implications des processus d'apprentissage et le changement organisationnel opérés suite aux pratiques de benchmarking d'une PME algérienne exerçant dans l'industrie des composants automobiles. Sur ce, la question principale de notre recherche est la suivante : Est-ce que le benchmarking contribue à déclencher les processus d'apprentissage organisationnel et à construire une culture d'apprentissage ? Cependant, l'hypothèse clé de cet article est que l'apprentissage organisationnel peut être considéré comme un processus indissociable du Benchmarking. Donc, l'objectif est d'étudier la mise en œuvre du concept d'analyse comparative au sein d'une PME algérienne et d'examiner principalement si le benchmarking favorise les signes d'apprentissage organisationnel et apporte des changements visibles. L'étude se déroule au sein d'une entreprise de conception et de fabrication des composantes automobiles, exerçant dans la région ouest de l'Algérie.

Pour cela, nous présentons dans un premier temps, une revue de littérature sur le benchmarking et ces types. Nous tentons d'exposer ensuite, un modèle d'apprentissage organisationnel et benchmarking. Après, nous exposons la méthodologie de recherche et les discussions des résultats à la fin.

I.1. Revue de littérature sur le benchmarking :

I.1.1. Cadre conceptuel de benchmarking :

Le benchmarking ou l'analyse comparative en tant que processus formel d'amélioration des performances a été développée dans le monde des affaires à la fin des années 1970 et au début des années 1980 (Panwar et al., 2013). Plusieurs études empiriques ont été menées dans des pays développés et en développement concernant la mise en œuvre de concepts d'analyse comparative dans divers secteurs industriels (Landeghem et Persoons, 2001). Selon (Camp, 1989), l'analyse comparative s'est orientée au début vers l'examen des coûts de fabrications unitaires et les comparer à ceux des concurrents en termes de capacités de fonctionnement et de technicité. Et depuis, l'application réussie du benchmarking s'est progressivement étendue vers d'autres opérations et vers plusieurs niveaux. Camp (1989) définit le benchmarking comme la recherche des meilleures pratiques dans l'industrie qui conduisent à des performances supérieures. De même, Watson (1992) décrit l'analyse comparative comme une recherche continue et l'application de pratiques nettement meilleures qui conduisent à une performance concurrentielle supérieure. Pour (Asrofah et al., 2010), L'analyse comparative est l'outil préféré visant à l'amélioration des performances des entreprises. Cela aide à comprendre comment les meilleures entreprises mènent leurs activités commerciales et à apprendre comment faire face à la concurrence de ces semblables (Meybodi, 2010).

L'analyse comparative est un processus continu de mesure des produits, des services et des pratiques par rapport aux concurrents les plus coriaces ou aux entreprises reconnues comme leaders de l'industrie (Oliver, 2015). Harrington et Harrington (1996) décrivent le benchmarking d'une manière plus précise que les autres auteurs. Ils définissent le benchmarking comme un moyen systématique d'identifier, de comprendre et de faire évoluer de manière créative des produits, des services, des équipements, des processus et des pratiques de qualité supérieure pour améliorer les performances réelles de l'organisation. Selon (Delbridge et al, 1995), les études comparatives en termes de benchmarking des unités de production représentent un vrai potentiel conduisant aux changements organisationnels. Premièrement, ces études comparatives indiquent que les niveaux de performance supérieurs sont réalisables, discréditant ainsi ceux qui soutiennent que « cela n'est pas possible » et, deuxièmement, elles favorisent une pression vers le changement au motif que les entreprises les plus performantes sont susceptibles de rester en activité alors que les moins performants ne le seront pas. Kyro (2003) suggère que le benchmarking est un concept en constante évolution ; par conséquent, ses définitions ont également changé au cours du temps. La définition de l'analyse comparative telle que suggérée par Kyro (2003) est « *L'évaluation et l'amélioration des performances, de la technologie, des processus, des compétences et/ou de la stratégie d'une organisation, de ses unités ou d'un réseau avec une portée géographique choisie en apprenant de et/ou avec sa propre unité, une autre organisation ou un réseau identifié comme ayant meilleures pratiques dans son domaine respectif en tant que concurrent, comme opérant dans la même industrie, cluster ou secteur ou dans un contexte plus large avec une portée géographique choisie* ».

On peut conclure de toutes ces définitions que le benchmarking est utilisé par l'entreprise pour améliorer son état actuel de performance et qu'il représente un processus continu visant à identifier, mesurer, comparer et apprendre les bases des avantages concurrentiels des autres entreprises, qu'elles soient ou non concurrentes. Anderson et McAdam (2007) suggèrent également qu'il existe une même idée commune derrière de nombreuses définitions du benchmarking. Le benchmarking englobe l'identification des opportunités d'amélioration, la recherche des meilleures pratiques et finalement l'adaptation et la mise en œuvre de ces meilleures pratiques de manière systématique, ordonnée et standardisée afin de répondre aux priorités des marchés.

I.1.2. Classification de benchmarking :

Camp (1989) a classifié le benchmarking en quatre types : 1) Le benchmarking relatif aux opérations internes. L'analyse comparative s'effectue entre les unités de la même organisation. La, on parle de benchmark interne comme il l'a cité (Jain et al., 2008) dans son article. Le benchmark interne consiste à la recherche des meilleurs pratiques au sein de l'organisation. C'est un processus

souvent utilisé au sein des entreprises car il est facile d'accéder aux informations en interne et donc la transférabilité des pratiques est plus facile (Jain et al., 2008). Selon, (Southard et Parante, 2007) la limite du benchmark interne se résume dans le fait que le processus à évaluer et à transmettre à d'autres unités n'est pas nécessairement la meilleure pratique. 2) Le benchmarking par rapport aux opérations externes des concurrents directs, ce qui est appelé le benchmark des concurrents. L'analyse comparative des concurrents se concentre sur la comparaison avec des entreprises ayant des produits et des processus similaires et qui sont en concurrence directe. Southard et Parante, (2007) avance qu'il est vrai que le benchmark des concurrents facilite l'accès aux pratiques supérieures, mais l'obtention des informations auprès des concurrents est toujours difficile par crainte de perdre un avantage concurrentiel. 3) Le benchmarking relatif aux comparaisons avec les opérations fonctionnelles équivalentes de non-concurrents. Le benchmark fonctionnel implique la comparaison des processus avec les meilleures pratiques de processus similaires de ces entreprises qui partagent certaines fonctionnalités communes, mais sont en dehors de leur industrie (Hinton et al., 2000). 4) L'analyse comparative des processus génériques. Elle consiste à avoir des partenaires d'analyse comparative issus des industries non liées, dans le même pays ou dans des pays différents (Jain et al., 2008). Le principal avantage du benchmarking générique permet d'assurer l'accès aux meilleures pratiques employées dans n'importe quelle industrie, quels que soient les produits ou les services. Freytag et Hollensen (2001) soutiennent que l'analyse comparative générique est considérée comme plus efficace que d'autres types d'analyse comparative, bien qu'elle soit difficile à mettre en pratique. De son côté, Bogan et English (1994) classent le benchmarking en benchmarking de processus, de performance et de stratégie, selon ce qui est comparé. Les auteurs définissent l'analyse comparative des processus celle qui porte sur les processus du travail et des systèmes d'exploitation distincts des partenaires. Ils définissent l'analyse comparative des performances, celle qui porte sur la comparaison des mesures de performance dans le but de déterminer la qualité de l'entreprise par rapport aux autres. Il fournit la position concurrentielle de l'organisation grâce à des comparaisons d'attributs de produits et de services. En fin, le benchmark stratégique est une étude menée lorsqu'il s'agit d'une volonté de changer l'orientation stratégique de l'entreprise (Bhutta et Huq, 1999). L'analyse comparative fonctionnelle et de processus sont les plus largement pratiqués, par rapport à l'analyse comparative stratégique (Kumar et Chandra, 2001). Malgré leurs noms et applications différentes, tous les types d'analyse comparative visent à examiner les processus dans le but d'amélioration des performances. Aussi, le benchmarking a touché plusieurs secteurs d'activité et domaines. Nous trouvons parmi les études comparatives, l'étude initiée par (McAdam et al., 2002) portant sur les prêts de produits financiers ; l'étude comparative introduite par (Wainwright et al., 2005) sur la pratique des technologies de l'information et de la communication ; l'étude comparative de (Landeghem et Persoons, 2001) sur le logistique ; (Jackson, 2001) sur l'enseignement supérieur ; (Fowler et Campbell, 2001) sur la santé et (Vermeulen, 2003) sur la finance. D'après la revue de littérature, le benchmarking s'avère être un outil efficace pour les organisations qui cherchent à améliorer leurs opérations. Il a été décrit comme un outil adopté universellement et s'est avéré être l'un des meilleurs outils de gestion. D'ailleurs Yasin (2002) a constaté que plus de 2 000 des articles relatifs à l'analyse comparative avaient été publiés dans des revues universitaires et professionnelles entre 1986 et 2000. D'après cet auteur, ces publications montrent que le benchmarking a été appliqué à une grande variété de processus et de produits dans tous les types d'industries et de pays. Pour (Adebanjo et al., 2010), la plupart des publications d'analyse comparative, en se concentrant étroitement sur des processus individuels ou des secteurs d'activité ou des pays. Selon cet auteur, cela ne permet pas de comprendre l'analyse comparative dans une perspective plus large. Il ajoute qu'il n'y a pas de données empiriques pour indiquer les perceptions de la façon dont l'analyse comparative se compare à d'autres outils d'amélioration au niveau de l'industrie. Un certain nombre d'études ont remis en question divers aspects de la perception et du déploiement de l'analyse comparative (Adebanjo et al., 2009). Fong et al. (1998) ont suggéré que l'analyse

comparative souffrait d'un manque de consensus sur ses classifications et que certains des modèles utilisés dans le déploiement de l'analyse comparative présentaient des lacunes importantes.

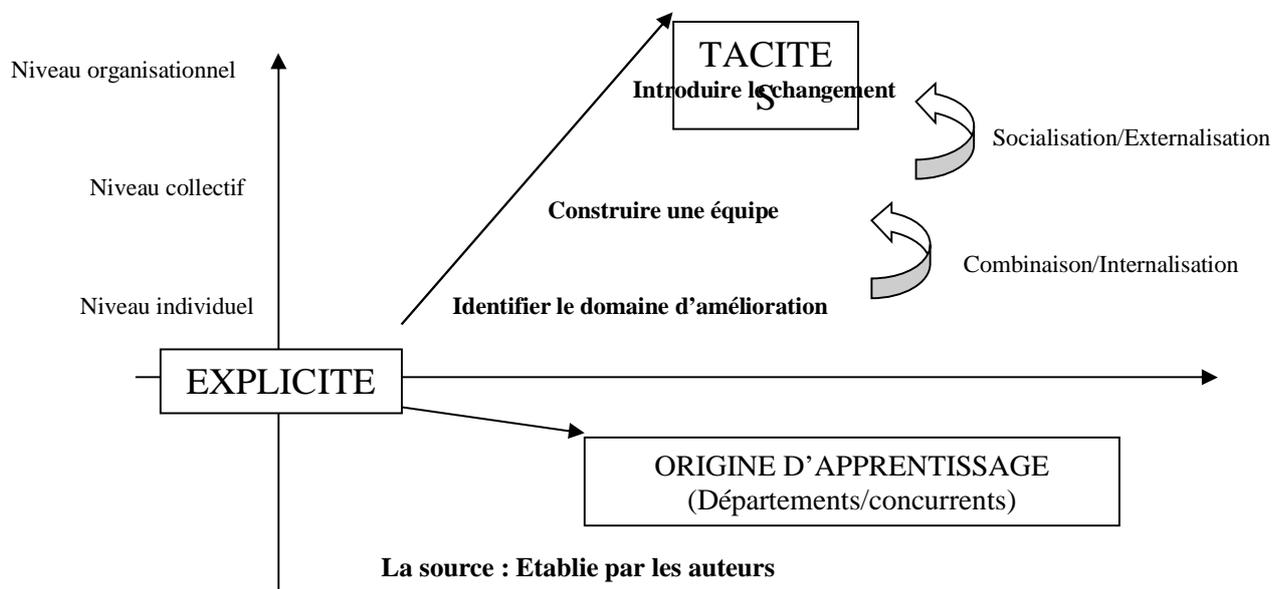
I.2. Benchmarking et apprentissage organisationnel : une approche à adopter

L'apprentissage organisationnel est considéré comme un sujet majeur des études organisationnelles (Datoussaid et Labiad, 2021). L'intérêt de l'apprentissage organisationnel est expliqué par beaucoup de raisons, notamment les mutations rapides de l'environnement et la nécessité de bonnes capacités et compétences d'adaptation. L'apprentissage organisationnel est décrit par (Fiol et Lyles, 1985) comme processus d'amélioration de toutes les actions par le biais des acquisitions et de compréhensions de tacites supplémentaires. Aussi, Miller et Friesen, (1980) définit l'apprentissage organisationnel comme le processus d'acquisition de nouvelles connaissances par des auteurs qui ont un impact positif sur l'organisation. Pour Huber (1991), l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles. A travers les définitions proposées, il s'avère que l'apprentissage organisationnel est un processus temporel d'acquisitions de nouvelles connaissances ayant pour but d'introduire des formes de changements performants au profit des organisations (Datoussaid et Labiad, 2021). A ce titre, nous pouvons avancer que l'apprentissage organisationnel conduit à la création de nouvelles connaissances et au changement de comportements au sein des organisations et ceci suite à la suite des nouvelles connaissances acquises, tout comme il a été signalé par (Ouadaogo, 2007). La revue de littérature sur l'apprentissage organisationnel propose une multitude de types d'apprentissage. L'apprentissage par greffe (de personnes ou d'organisations), l'apprentissage par expérience et expérimentation et l'apprentissage par recherche et prospection (Huber, 1991) ; l'apprentissage fondé sur l'erreur (Sitkin, 1995) ; l'apprentissage à simple boucle, l'apprentissage à double boucle (Argyris et Schön, 1978) ; l'apprentissage opérationnel et apprentissage conceptuel (Kim, 1993). Dans l'ensemble des types d'apprentissage évoqués, les auteurs distinguent deux dimensions dominantes d'apprentissage : la dimension cognitive de l'apprentissage et la dimension comportementale de l'apprentissage. Ces deux dimensions ont pour objet de créer des connaissances explicites qui entraînent des modifications dans les schémas cognitifs des individus permettant l'enrichissement des connaissances existantes, un processus de *combinaison* tel qualifié par (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'autre dimension crée des connaissances essentiellement tacites par le biais de deux processus collectifs de *socialisation* et *intérieurisation* définis par (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Djeflat et al, 2020).

Au même temps, le benchmarking a été présenté ci-dessus comme une pratique de gestion interne favorisant de manière continue l'entrée de nouvelles informations dans une organisation. D'ailleurs pour (Senge, 1990) parlant d'apprentissage organisationnel, il avance que l'un des grands enjeux des entreprises est d'arriver à apprendre et de codifier les meilleures pratiques. Oliver (2015) avance que l'analyse comparative est une recherche continue en connaissances utiles qui consiste en l'application de pratiques meilleures qui conduisent à une performance concurrentielle supérieure et durable. En effet, Bandura (1977) analyse l'apprentissage comme une insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle. Sur ce, l'insuffisance de connaissance représente l'élément déclencheur des processus d'analyse comparative au sein d'une organisation. Hedberg (1981), souligne que trop de stabilité peut aussi nuire à l'apprentissage organisationnel dans la mesure où la quantité de stimuli est insuffisante et les changements trop peu significatifs pour occasionner l'apprentissage. Cela veut dire que dans un milieu pauvre en termes de compétitivité, les organisations ne se comparent pas et n'apprennent pas. En effet, un environnement trop clément et une intensité concurrentielle faible demeure défavorables à l'apprentissage surtout dans le cadre de benchmarking externe. Le benchmarking interne émerge essentiellement d'une tension entre stabilité et changement au sein des départements ou services dans une même organisation, permettant ainsi de déclencher des formes d'apprentissage. Selon

Moriarty (2011), le benchmarking est un processus téléologique exemplaire au sein d'une organisation dans le but de transformer intentionnellement un état de choses existant en un état de choses supérieur par le biais de l'apprentissage. Sur ce, nous faisons référence au modèle de (Nonaka et Takeuchi, 1995) afin d'exposer l'implication du processus d'apprentissage dans les processus de Benchmarking.

Figure n°01 Dynamique d'un processus de Benchmarking en termes d'apprentissage



L'évolution des organisations peut être analysée comme les successions de changements entre les éléments produisant l'apprentissage (Datoussaid et al., 2019), dont le benchmarking peut représenter un élément déclencheur d'apprentissage. Le Benchmarking consiste en effet à imiter et à adapter des pratiques à succès. Cette démarche est d'ordre intellectuelle qui dessine un processus d'apprentissage des meilleures pratiques identifiées par un Benchmarking, qu'il s'agisse d'un processus de Benchmarking interne sur les pratiques identifiées au sein des départements de l'organisation, ou d'un processus de Benchmarking externe sur les pratiques issues de différentes entreprises leaders. Après avoir identifier les domaines d'amélioration, le processus de Benchmark intègre des mécanismes de transformation des connaissances individuelles en connaissances collectives. Il débute au niveau de chaque individu par un apprentissage de nouvelles connaissances en passant par deux processus importants à savoir : *la combinaison et l'internalisation*. La combinaison correspond à la génération de connaissances nouvelles induites ou déduites par le rapprochement de connaissances explicites collectées, qui fera l'objet d'une analyse comparative afin d'être triées, organisées et transmises. *L'internalisation* représente l'intégration de la connaissance explicite dans la base d'expérience individuelle, dites connaissances tacites au sens de (Datoussaid et al, 2018; Datoussaid, 2019) permettant ainsi le réflexe et l'automatisme. L'interaction des individus au sein d'une équipe permet aux connaissances tacites détenues par les individuels d'être renforcées par l'expérience sans codification préalable, parlant du processus de *Socialisation* (Datoussaid, 2019 ; Djeflat et al, 2020). Ensuite, le processus d'externalisation permet à convertir les connaissances tacites en connaissances explicites en clarifiant et développant des modèles, pratiques et concepts. Les deux processus de socialisation et externalisation permettent d'introduire le changement visé au sein de l'organisation développant ainsi l'apprentissage organisationnel des nouvelles pratiques.

Le processus de benchmark offre l'opportunité aux organisations de détecter et de s'approprier des expériences de d'autres organisations par le biais de transfert de connaissances codées. Ce processus permet d'introduire un changement en imitant et adaptant des pratiques jugées réussites.

En effet, le processus de l'analyse comparative vise à s'approprier des connaissances associées à des bonnes pratiques. Par conséquent, la dynamique du processus se manifeste par les transformations des connaissances d'un état codé à un autre état explicite.

II-Méthodes et Matériels :

II.1 : Brève présentation de l'entreprise :

L'entreprise faisant l'objet d'étude est une entreprise familiale spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution des pièces détachées et composants automobiles depuis 1987, exerçant dans la région Ouest de l'Algérie. Elle a pris naissance à travers un savoir-faire et un savoir technique individuel, transmis aujourd'hui à d'autres générations. Cette entreprise est devenue leader sur le marché algérien grâce à la qualité de ses produits. Soulignant que le parc d'automobile en Algérie a connu une forte croissance depuis l'année 2004. Parallèlement, la filière de pièces détachées automobiles connaissait un accroissement considérable sur le marché national. Ce contexte a permis à l'entreprise de se développer et à enregistrer des performances remarquables, sachant que le marché national des pièces de rechange continue, jusqu'à aujourd'hui, est alimenté par trois canaux différents : les producteurs nationaux, les importateurs agréés et le marché informel.

L'entreprise dispose de 105 employés. La tranche d'âge est comprise entre 22 à dont 70% du personnel sont des femmes. Le temps d'emploi moyen est de 8 ans, 3 à 4 recrues par an. L'entreprise dispose d'un réseau de distribution en constante amélioration et d'une présence marketing permanente pour ses produits. Le circuit de l'offre de pièces détachées est réalisé à travers un réseau de grossistes agréés. Les grossistes travaillent généralement en parallèle avec des réseaux de garagistes automobiles. L'entreprise dispose de 20 clients distributeurs grossistes agréés en Algérie ; 100 clients distributeurs détaillants agréés. Et afin, d'assurer une meilleure démarche de commercialisation, l'entreprise détient un potentiel humain (agents technico-commerciaux formés et qualifiés) et plus de 2500 professionnels en base de données (détaillants, garagistes ...etc). L'entreprise commercialise différentes marques de composants automobiles comme Kia-Renaut-Hyundai- Peugeot.

L'entreprise est dotée d'un département de recherche et développement et une cellule de contrôle qualité. La vision du gérant est basée principalement sur une démarche de qualité globale appelée également TQC (Total Quality Control). D'ailleurs l'entreprise s'est engagée depuis 2004 à être certifiée ISO 9001 afin d'améliorer la gestion interne et le contrôle de la qualité de ses produits, qu'elle commercialise à travers sa marque.

II.2 : Présentation du marché des composants automobiles en Algérie

Le marché des pièces de rechange est un marché relativement complexe et qui appelle à une analyse de la stratégie commerciale relativement poussée au regard du détail de son offre, de l'ensemble des contreparties qui affaillent à ce secteur et ce compte tenu de l'évolution du marché qui s'est fortement développé sur les dernières années. Les circuits de commercialisation des pièces détachées au niveau national demeurent compliqués, car ils contiennent de grande diversité de pièces détachées ; des pièces en concurrence (pièces d'origines et pièces de qualité équivalente) et les pièces dites captives. Le marché des composants automobiles a connu des mesures strictes relatives aux opérations d'importations suite aux répercussions de la crise financière de l'année 2014, ce qui a réduit le nombre de concurrents sur le marché local. La crise sanitaire du COVID-19 et ont poussé aussi le gouvernement d'introduire de nouvelles formules concernant le commerce extérieur. L'ouverture extérieure n'a pas pu modifier une logique productive permettant l'émergence de groupes socio-économiques que nous qualifions d'« industrialistes » et n'a pas produit de diversification productive. Sur ce, le gouvernement a introduit des réformes visant à réduire la

facture d'importation. Ajoutant la promulgation du Décret exécutif au 9 mars 2021 modifiant et complétant le décret exécutif n° 05-458 du 30 novembre 2005 fixant les modalités d'exercice des activités d'importation de matières premières, produits et marchandises destinés à la revente en l'état, qui détermine un cadre rigoureux pour les activités d'importations. L'encadrement rigoureux des opérations d'importation a réduit largement le nombre d'importateurs, cela a inversé l'orientation de plusieurs importateurs.

II.3 : Nature de l'étude

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude est de nature qualitative basée principalement sur l'observation et un guide d'entretien. L'entretien s'est déroulé avec le gérant de l'entreprise pendant une durée d'une semaine. La durée de l'entretien prenant jusqu'à deux heures de discussions, ajoutant les visites des ateliers/départements et observations des méthodes de travail. Le gérant-propriétaire est ingénieur en génie mécanique ayant une expérience de plus de 30 ans dans le domaine. L'analyse se concentre sur les éléments de l'apprentissage organisationnel et l'association potentielle au processus déclencheur de benchmark. Le guide d'entretien s'étale autour de 3 principaux axes. Le premier axe vise à cerner les types de benchmarking mis en place par l'entreprise. Le deuxième axe vise à déterminer les sources d'apprentissage, les formes d'apprentissage et le processus de développement des nouvelles connaissances relatives à l'analyse comparative. Et le dernier axe, vise à explorer la relation entre benchmarking et l'apprentissage organisationnel. Les questions posées sur l'apprentissage organisationnel couvrent essentiellement :

Guide d'entretien

- La position de l'entreprise par rapport au benchmarking et la conception et développement de nouveaux produits.
- Processus d'identification des concurrents et sources d'informations.
- La mesure dans laquelle la vision et les objectifs déclarés au sein de l'entreprise sont réellement partagés par ses collaborateurs.
- La valeur de qualité et la tendance dominante d'état d'esprit de qualité.
- La formation professionnelle et le travail d'équipe au quotidien.
- L'évaluation des compétences et identification des besoins de développement personnel.
- La génération de concepts de produits innovants et l'exploitation de l'innovation et de la créativité.

III-Résultats et Discussion :

Comme toutes entreprises soucieuses de son développement compétitif, les pratiques de benchmarking sont devenues une méthode d'amélioration continue de la performance. Cette méthode de management s'est répandue au sein des entreprises comme une nécessité de pérennité et de compétitivité (Southard et Parante, 2007). Le processus de benchmark repose principalement sur la recherche de l'information et l'apprentissage. Dans cette partie, nous exposons les types de benchmark adoptés par l'entreprise et ensuite nous discutons l'association de l'apprentissage organisationnel aux pratiques de l'analyse comparative.

-Les types de benchmarking adoptés par l'entreprise :

L'étude nous montre que l'entreprise fait appel à deux types de benchmarking. *Le benchmarking concurrentiel* : L'analyse de comparaison s'effectue au niveau des pièces détachées des constructeurs et concurrents œuvrant dans le secteur de production des composants automobiles. La pratique utilisée par l'entreprise dans le benchmark concurrentiel est principalement *le reverse engineering*, considéré comme l'une des meilleures façons d'apprendre. Il permet de déterminer le fonctionnement interne ou la méthode de fabrication des composants commercialisés. Il est évident

qu'aucun industriel ne livrera pas sa méthode de fabrication, seul le reverse engineering permet de le comprendre. Cet apprentissage se fait seul, basé sur l'intelligence, la débrouillardise et le côté mécanicien de l'individu. Le reverse engineering permet d'adopter d'autres conceptions, des technicités, un savoir faire de d'autres constructeurs et concurrents dans la fabrication de ces propres produits. Le responsable d'atelier s'assure de la mise à disposition de moyens adaptés pour la réalisation du reverse engineering des produits sélectionnés. Cela passe par la mise en place de la gestion documentaire : application de consignes définies, rédaction d'instructions de fabrication et de procédures. Soulignant que des procédures internes sont rédigées en cas de détection d'une non-conformité, et des feuilles d'enregistrements mises à disposition pour les autocontrôles. La production suit le plan d'autocontrôle établi qui permet de s'assurer de la conformité des produits. Tous les autocontrôles doivent être enregistrés comme prévu sur le plan. Ces éléments sont ensuite vérifiés par le service qualité et le responsable de production. Les opérateurs opérationnels doivent s'assurer que les appareils utilisés pour les contrôles soient fiables et étalonnés. La production doit être en mesure de détecter une non-conformité, d'alerter les responsables, et de mettre en œuvre les mesures de maîtrise immédiates. Des groupes de travail sont créés de temps en temps afin d'échanger sur des pistes d'amélioration : en général, ces groupes contiennent à minima une personne du service qualité et le responsable d'atelier.

L'entreprise pratique aussi au *benchmarking stratégique et international* : sur le plan stratégique, l'entreprise s'est fortement inspirée de l'entreprise FUJIFILM. Une entreprise qui, à travers son savoir-faire et ses procédés techniques détenus toutefois dans la fabrication de la pellicule, crée des nouveaux produits dérivés. Contrairement au modèle classique qui consiste à créer de nouveaux produits et ensuite investir dans la technicité pour le développer. FUJIFILM s'est concentré sur les métiers clés dont elle détient le savoir-faire et la maîtrise. Sur ce, l'entreprise a adopté la même logique, celle de créer des dérivés à partir de son savoir-technique, en utilisant ses procédés de fonderie, d'injection et d'usinage pour produire des lampes et bientôt des robinets, comme nouveaux débouchés. Ces métiers ont été appris et assimilés par l'entreprise au départ pour fabriquer des pièces de rechanges automobiles.

Dans le cadre du processus de benchmark réalisé au sein de l'entreprise, le département de recherche joue un rôle clé. D'un côté, il regroupe l'ensemble des processus de recherche en *reverse engineering* sur le produit sélectionné. Généralement le responsable de département et le responsable des ateliers qui prennent la tâche de recherche et formation interne. De l'autre côté, il s'engage à exploiter le savoir faire détenu par l'entreprise afin de créer des nouveaux produits dérivés. La cellule de contrôle qualité joue aussi un rôle de prévention de non-conformité des produits étudiés.

- **Association de l'apprentissage organisationnel aux pratiques du benchmarking :**

Les pratiques de benchmark s'activent automatiquement au sein de l'entreprise, dès l'apparition de nouveaux produits, parlant des pièces détachées d'automobiles sur le marché international. Le benchmarking réalisé par l'entreprise a permis d'aborder une variété d'aspects commerciaux, y compris la stratégie, la satisfaction de la clientèle, qualité et le leadership. Remarquant que l'entreprise se lance dans le benchmarking en ayant une volonté à booster son apprentissage organisationnel par l'imitation de ces concurrents, tout comme l'étude de (Dumez et Jeunemaitre, 1995) qui aborde l'apprentissage par imitation.

L'identification de partenaires d'analyse comparative appropriée n'a jamais été un problème pour l'entreprise surtout qu'aujourd'hui, avec l'ère numérique il devient facile d'avoir des informations sur les concurrents qui intéressent l'entreprise (Sites internet, réseaux sociaux...). Cette identification s'effectue au niveau stratégique et opérationnel (Gérant ou les responsables d'ateliers). La technique d'analyse comparative initiée par l'entreprise a orienté les personnes impliquées dans un premier temps vers un apprentissage adaptatif s'agissant principalement

d'imiter les pratiques de d'autres entreprises leaders répertoriés par l'entreprise sans trop se pencher sur la question d'amélioration des performances.

Un apprentissage adaptatif permet aux personnels techniques de se familiariser avec les nouveaux produits lancés sur le marché via le reverse engineering. La pratique de reverse engineering représente un vrai stimulus d'apprentissage et qui demande beaucoup de technicité de la part des concernés. Des groupes d'études sont construits selon la nature des pièces examinées et la spécialité des responsables d'ateliers. Le processus d'apprentissage demande de l'attention et une certaine capacité d'absorption. En effet, nous remarquons initialement une démarche créative de génération de nouvelles connaissances organisationnelles qui accompagne le processus d'analyse comparative dans l'examen de plusieurs nouveaux produits concurrents. Hinton et al., (2000) a identifié que l'utilisation de techniques de benchmarking au sein de l'entreprise se traduit par une approche cognitive, où les connaissances sont développées par l'apprentissage génératif, contribuant ainsi à développer des repères appropriés au niveau individuel et encourageant le transfert de connaissances par le biais du processus d'amélioration organisationnelle. L'apprentissage génératif permet aussi de détecter les compétences à développer et les besoins de formations. Le besoin et la nécessité de formation interne ou externe est exprimé par les responsables des ateliers ou le gérant.

Les constats nous permettent d'avancer que les formes et les caractéristiques de l'apprentissage organisationnel sont fortement associées à cette entreprise du fait qu'elle s'est engagée dans le processus d'analyse comparative. Il est intéressant de noter que certains facteurs révélateurs de l'apprentissage organisationnel semblent très significatifs lorsqu'ils sont examinés conjointement avec l'analyse comparative, comme la formation qui occupe une place importante au sein de l'entreprise, la culture de résolution des problèmes techniques, vision partagée, une forte conscience de la qualité, ce qui représente principalement les éléments clés de l'apprentissage organisationnel. L'investissement et l'implication des individus au sein de cette entreprise représentent également une force et une caractéristique qui ajoute de la valeur au processus d'apprentissage. Le processus d'apprentissage adaptatif et génératif consiste à appréhender les nouvelles connaissances et de construire des équipes d'apprentissage, de recherche et de créativité (Kim, 1993). La gestion du processus d'apprentissage et les connaissances qui en résultent sont au cœur de ces processus.

La recherche présentée ici montre aussi que l'analyse comparative est plus susceptible d'améliorer considérablement la performance organisationnelle lorsqu'elle est couplée à l'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, l'analyse comparative a un effet positif sur la structure interne de l'entreprise qui devient une entreprise « apprenante » et de tente de produire de nouveaux produits comme il a été souligné dans les recherches de (Oliver, 2015). La réalité de l'apprentissage est d'appréhender directement à partir de changements organisationnels qui en constitueraient les signes visibles comme la créativité, la compétence, la qualité, partage de vision et d'objectifs. De toute évidence, cela dépend du fait que l'analyse comparative s'effectue dans un contexte organisationnel qui favorise l'apprentissage. En réalité, une culture organisationnelle qui favorise une vision partagée et des objectifs clairs encourage la pensée créative et le partage d'idées est plus propice à l'apprentissage organisationnel.

IV- Conclusion:

L'étude nous a montré que l'analyse comparative constitue l'un des outils puissants permettant aux entreprises de s'orienter vers l'apprentissage organisationnel et à adopter des approches plus systématiques et rigoureuses dans le développement des connaissances cognitives et expérientielles. Cette pratique de gestion est considéré comme un catalyseur pour la réflexion et l'examen des processus et pratiques organisationnelles permettant notamment de créer de nouvelles approches

fondées sur de nouvelles connaissances organisationnelles. L'exploitation des connaissances dans le cadre de l'analyse comparative permet d'éclairer de nouvelles planifications stratégiques, de soutenir le développement de nouveaux produits et programmes de productions et permettre aux entreprises d'être plus réactives aux changements. Le processus d'analyse comparative est significativement lié au processus d'apprentissage organisationnel, soulignant que les pratiques de benchmark apparaissent des fois comme des processus involontaires de développement de connaissances et non pas comme un processus étudié.

Cependant, le grand défi pour les entreprises qui adoptent les pratiques de benchmarking tourne autour de leur capacité d'absorption et de leur capacité à développer une culture d'apprentissage interne et externe qui va au-delà des imitations des meilleures pratiques existantes en développant de nouvelles idées. La recherche réalisée nécessitait plus de temps afin de pouvoir détecter les signes d'apprentissage dans les processus de benchmark. La gestion de nouvelles connaissances demande un intervalle de temps assez important pour apprécier la détection, le stockage et la diffusion de l'information. Soulignant que le processus d'apprentissage génère des connaissances explicites et tacites selon (Datoussaid, 2019), ce qui rend le constat plus compliqué. Il serait intéressant d'aborder dans les études futures, la mise en place des pratiques de benchmark dans différents secteurs de productions et d'examiner le processus d'amélioration continue au niveau des performances.

-Références:

- 1 Adebajo, D., Ahmed, A., Mann, R. (2010). **“An investigation of the adoption and implementation of Benchmarking”**, International Journal of Operations and Production Management. Vol. 30, No. 11, pp. 1140-1169.
- 2 Anderson, K., McAdam, R. (2007). **“Reconceptualising benchmarking development in UK organisations: the effects of size and sector”**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 No. 7, pp. 538-558.
- 3 Argyris, C. and D. Schön (1978). **“Organizational learning”**, London: Addison-Wesley.
- 4 Asrofah, T., Zailani, S., Fernando, Y. (2010). **“Best practices for the effectiveness of benchmarking in the Indonesian manufacturing companies”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 115-143.
- 5 Avinash. P, Bimal, N, Rakesh. J, Om Prakash. Y, (2013). **“Implementation of benchmarking concepts in Indian automobile industry – an empirical study”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 20 N° 6 pp. 777 – 804.
- 6 Bandura, A. (1977). **“Social Learning Theory”**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 7 Barnes, J., Morris, M. (2008). **“Staying alive in the global automotive industry: what can developing economies learn from South Africa about linking into global automotive value chains ?”**, The European Journal of Development Research, Vol. 20
- 8 Bhutta, K.S., Huq, F. (1999). **“Benchmarking best practices: an integrated approach”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 6 No. 3, pp. 254-268.
- 9 Bogan C., English, M.J. (1994). **“Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovation Adaptation”**, McGraw-Hill, New York.
- 10 Camp, R., (1989). **“Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”**, Quality Press, Milwaukee.
- 11 Datoussaid, A. (2019), **“Tacit knowledge in the Algerian industrial SMEs: Elements of location and capital to mobilize for innovation”**, International journal of knowledge management and practices, vol.7, n°1, pp.7-14.
- 12 Datoussaid. A., Labiad, N. (2021). **Le risque opérationnel dans les banques algériennes et le défi de l'apprentissage organisationnel : illustration à partir d'une étude comparative entre société générale et BEA**, Journal of Economic Sciences Institute, Vol 24 N° 01, pp1413-1432.
- 13 Datoussaid. A, Hammadi A., Dif. A. (2018), **“L'intégration difficile des connaissances tacites dans la PME industrielle privée : Le cas algérien”**, Revue économie, gestion et société, n°18, pp. 01-15.
- 14 Datoussaid. A, Labiad. N et Hammadi A., (2019). **“Management de l'apprentissage organisationnel au niveau des PME exploratrices : Illustration à partir d'une étude de cas de l'agriculture en Algérie**. Revue El Nour Études économiques, Vol 5, N°8, pp. 169-183.
- 15 Djeflat. A., Abdenacer M., Datoussaid.A, (2020), **Diversité des Origines, Innovation et Communautés d'Apprentissage**, El-Bahith Review, Vol 1, N°20, pp.153-165.

- 16 Delbridge, R., Lowe, J. and Oliver, N. (1995). **“The process of benchmarking – a study from the automotive industry**, International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 15 N°. 4, pp. 50-62.
- 17 Fiol, C.M., Lyles, M. (1985). **“Organizational learning”**, Academy of Management Review, vol.10, N°4, pp. 803-13.
- 18 Fong, S.W., Cheng, E.W.L., Ho, D.C.K. (1998). **“Benchmarking: a general reading for management practitioners”**, Management Decisions, MCB University Press, Bingley, pp. 407-418.
- 19 Freytag, P.V., Hollensen, S. (2001). **“The process of benchmarking, benchlearning and benchaction”**, The TQM Magazine, Vol. 13 N°. 1, pp. 25-33.
- 20 Harrington, H.J., Harrington, J.S. (1996). **“High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success, McGraw-Hill”**, New York.
- 21 Hedberg, B. (1981). **“How organizations learn and unlearn, Handbook of organizational design”**, vol. 1, Nystrom and W. Starbuck (eds.), 3-27, Oxford University Press.
- 22 Hinton, M., Francis, G., Holloway, J. (2000), **“Best practice benchmarking in the UK”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7 No. 1, pp. 52-61.
- 23 Huber, G.P. (1991). **“Organizational learning: the contributing processes and the literatures”**, Organization Science, pp. 88-115.
- 24 Jain, R., Rathore, A.P.S., Yadav, O.P. (2008). **“The propagation of benchmarking concepts in Indian manufacturing industry”**, Benchmarking: An international Journal, Vol. 15 N°. 1, pp. 101-117.
- 25 Jarrar, Y.F., Zairi, M. (2001). **”Future trends in benchmarking for competitive advantage: a global surge”**, Total Quality Management, Vol. 12 N° 7/8, pp. 906-912
- 26 John P. M. (2011). **“A theory of benchmarking”**. Benchmarking: An International Journal, vol.18, N°4, pp. 588-611
- 27 Jonathan D. P, George H. S, David J. Y (2001). **“Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage”**. Knowledge and Process Management, Vol 8, N° 2 pp. 123–135.
- 28 Kim, D.H. (1993). **“The link between individual and organizational learning”**, Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50.
- 29 Kumar, S. and Chandra, C. (2001). **“Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations**, Industrial Management & Data System”, Vol. 101 N°. 2, pp. 80-89.
- 30 Kyro, P. (2003). **“Revising the concept and forms of benchmarking”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 10 N°. 3, pp. 210-225.
- 31 McAdam R., Kelly, M. (2002). **“A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 9 N°. 1, pp. 7-27.
- 32 Meybodi, M.Z. (2010), **“Benchmarking performance measures in traditional and just-in-time companies”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 16 N°. 1, pp. 88-102.
- 33 Miller, D., P.H. Friesen (1980). **“Momentum and revolution in organizational adaptation”**, Academy of Management Journal, Vol 23, N°4, pp. 591-614.
- 34 Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **“The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”**, Oxford University Press, New York.
- 35 Senge, P. (1990), **“The Fifth Discipline”**, New York, Doubleday Currency.
- 36 Sitkin, S.M. (1995). **“Learning through failure: the strategy of small losses, the strategy of small losses”**, Research in Organizational Behavior, Vol 14, JAI Press, Inc.
- 37 Southard P., Parante, D.H. (2007). **“A model for internal benchmarking: when and how ?”** Benchmarking: An International Journal, Vol. 14 N°. 2, pp. 161-171.
- 38 Van Landeghem, R., Kurt Persoons. (2001). **“Benchmarking of Logistical Operations Based on a Causal Model”**, International Journal of Operations & Production Management, vol 21 (1-2): 254–266.
- 39 Wainwright, P.C., Alfaro, M.E., Bolnick, D.I., Hulsey, C.D. (2005). **“Many-to-one mapping of form to function: a general principle in organismal design. Int”**, Comp. Biol. 45, 256–262
- 40 Watson GH. (1992). **“The Benchmarking Workbook: Adapting best practices for performance improvement”**, Productivity Press: Cambridge, MA.
- 41 Watson, G.H. (1993). **“Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company’s Performance Against the World’s Best”**, Wiley, New York.
- 42 Yasin, M.M. (2002). **“The theory and practice of benchmarking: then and now”**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 9 N°. 3, pp. 217-243.

Comment citer cet article par la méthode APA:

LABIAD Naima & DATOUSSAID Aimad (2022), Benchmarking et apprentissage organisationnel : Cas de l’industrie des composants automobiles en Algérie, *el-Bahith Review*, Volume 22 (1), Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla, pp. 15-26.