

Benchmark, une pratique innovante du management

I. Introduction au concept

Le benchmarking peut être simplement résumé comme le fait « d'apprendre des autres ». Il s'agit d'un processus permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances grâce à des pratiques existantes et reconnues ailleurs.

Bien qu'il soit établi que ceux qui « benchmarkent » n'ont pas à réinventer la roue, le benchmarking ne saurait être une simple transposition de pratiques et d'idées provenant d'ailleurs. Il s'agit plus d'un outil méthodologique permettant l'amélioration des performances par l'analyse et la comparaison.

1.1 Qu'est ce que le Benchmarking ?

Le mot « **benchmark** » provient d'un terme emprunté aux géomètres qui désigne un repère de direction et de nivellement. Comme pour un grand nombre d'expressions d'origine anglo-saxonne, il existe plusieurs traductions en français dont les plus courantes sont « **l'étalonnage concurrentiel** » ou « **le parangonnage** ».

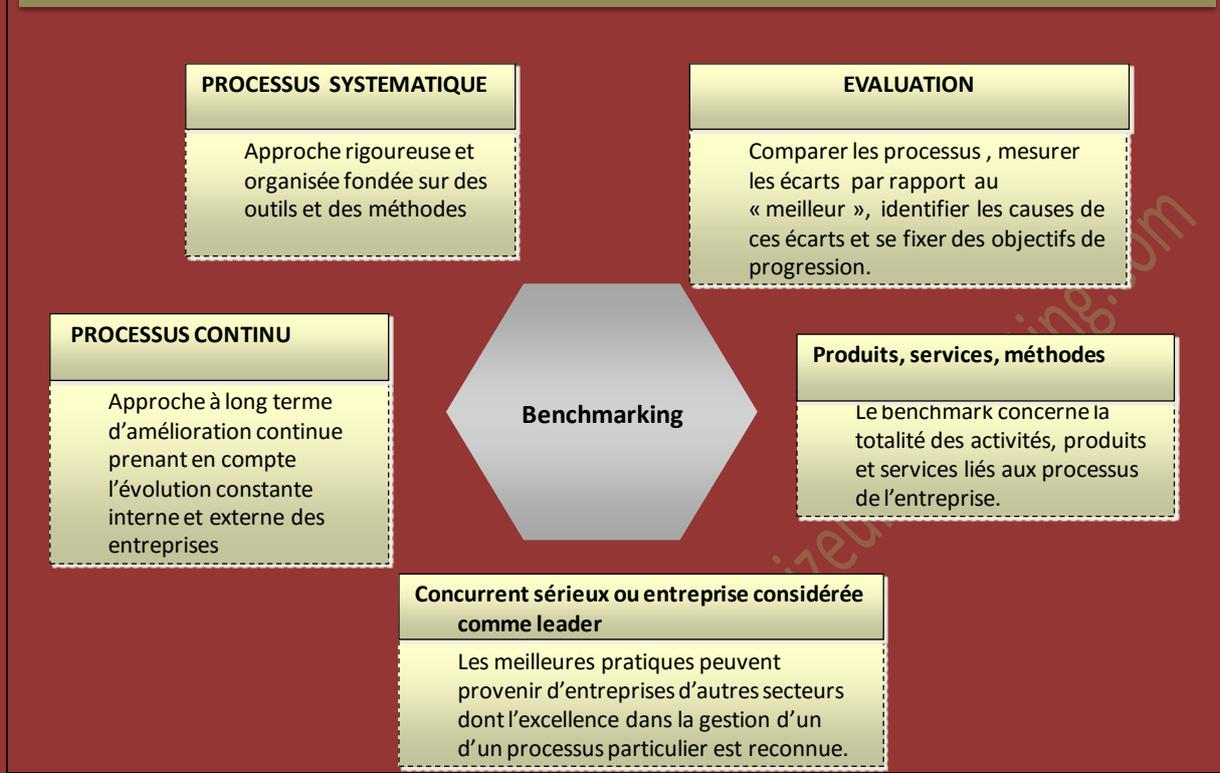
Il est communément admis que le benchmark est une méthode de management initiée aux Etats-Unis à la fin des années 1970 par le groupe **XEROX** au moment de prendre une décision d'investissement importante relative à la modernisation de la gestion de ces stocks. N'ayant pas trouvé d'entreprise suffisamment performante dans ce domaine dans son propre secteur, son choix de référence s'est finalement porté sur une entreprise d'articles de sport.

La méthodologie innovante de XEROX a ensuite été adoptée au début des années 1980 par d'autres industriels américains pour mettre un terme à la récession et contrer l'avance des asiatiques dans les domaines industriels et informatiques.

Qui mieux alors qu'un illustre ancien dirigeant de XEROX pour **définir le benchmarking** : « **Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file.** » (David T. Kearns, ex-Président de la Direction de Xerox Corporation).

Le schéma suivant développe les termes importants de cette définition de XEROX:

Le benchmarking selon XEROX



Une autre **définition actualisée** d'un dirigeant de XEROX définit le benchmarking en identifiant trois thématiques : «Elle consiste à (1) **analyser les processus** et les méthodes d'une compagnie, (2) à **identifier les meilleures pratiques** utilisées dans ce domaine et (3) à agir pour **les égaliser voire les dépasser**" (Didier Groz, directeur de la qualité chez RANX XEROX).

- **Les principaux termes utilisés**

En tant qu'initiateur de cette démarche aux Etats-Unis, Xerox est une référence dans la définition des termes associés au concept de benchmarking.

Termes	Définition Rank XEROX
Benchmarking	Le benchmarking est le processus qui permet d'identifier ce qui se fait de mieux dans un secteur particulier, de rencontrer ces entreprises afin d'atteindre les résultats issus des meilleures pratiques, dans ce même secteur.
Benchmark	C'est la référence pour ce qui concerne la mesure ou l'appréciation de la qualité ".
Mesure du benchmark	Ce sont les mesures quantitatives associées au processus de production. Elles sont utilisées pour évaluer la capacité du processus lui-même et/ou ses résultats.
Meilleure pratique	C'est une pratique supérieure, donnant des résultats supérieurs dans un domaine particulier
Meilleur de la classe	C'est le terme typiquement utilisé pour désigner un produit supérieur, bien qu'il puisse être également utilisé pour désigner un

processus supérieur. Il est plus communément employé dans les entreprises de développement de produits.

1.2 Comparaison du Benchmarking avec les autres pratiques

Le benchmarking est...	Le benchmarking n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"> • Un élément de stratégie globale • Une investigation interne de sa propre entreprise • Un état d'esprit de volonté de changement • Un outil d'amélioration de ses processus de travail. • Un échange d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> • De l'espionnage industriel • De l'analyse concurrentielle • De la veille concurrentielle • Un pillage secret • Un vol d'informations • Du tourisme industriel

A titre d'exemple, voyons les différences fondamentales entre le Benchmarking et l'analyse concurrentielle à qui il est le plus souvent comparé :

www.vizeumconsulting.com		
Le benchmarking : une ambition plus forte que l'analyse concurrentielle		
	Analyse concurrentielle	Benchmarking
Etat d'esprit	Rattraper la concurrence	Dépasser la concurrence Atteindre l'excellence
Méthodologie	Mesurer les performances Comparer les coûts Quantifier les écarts	Comprendre les mécanismes Comparer les méthodes et processus Identifier des solutions concrètes
Champ d'investigation	Concurrents directs Comparaisons à l'intérieur de son secteur d'activité	Concurrents et non concurrents Comparaisons inter sectorielles
Source d'information	Analyses sectorielles Concurrents	Entreprises leader dans leur domaine
Domaine d'application	Ensemble de l'activité Organisation / produit	Une méthode Une fonction
Principe	Exercice réalisé en interne Exercice du top management	Etude interne et externe Participation de tous

1.3 Exemples de benchmarking reconnus

Société initiatrice	Domaine / Secteur	Processus	Sociétés cible (benchmark)	Domaine / Secteur
XEROX	Périphériques de traitement documentaire	Emballage et entreposage	L.L Bean	Vente par correspondance vêtement
		Facturation	American Express	Cartes de crédit
Peugeot SA	Automobile	Ecoute client	Darty	Distribution électro ménager
		Organisation hiérarchique	Novotel	Hôtellerie
			Nestlé	Agroalimentaire
GAN	Assurance	Satisfaction client	Air Liquide	Gaz industriel
			UAP	Assurance
Crédit du nord	Banque	Accueil et relation client	IBM	Informatique
			Mac Donald	Restauration rapide
			Hilton	Hôtellerie
			Club méditerranée	Loisirs
		Prospection commerciale	Wells Fargo	Banque
			Rank Xerox	Périphériques de traitement documentaire
BOEING	Industrie aéronautique	Fabrication de maquettes numériques	Dell	Technologie
			SNECMA	Industrie aéronautique et astronautique
SNECMA	Industrie aéronautique et astronautique	Gestion de stocks de produits finis	BOEING	Industrie aéronautique

II. Importance et avantages du benchmarking

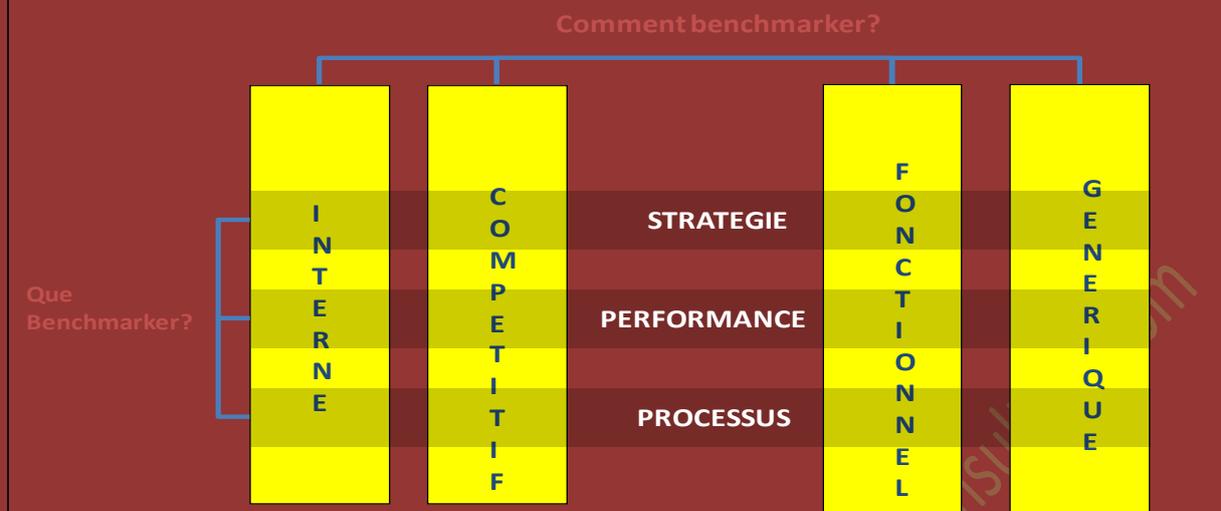
www.vizeumconsulting.com Importance et avantages du benchmarking		
Objectif	Sans benchmarking	Avec benchmarking
Mettre en œuvre les meilleures pratiques	Peu de solutions. Gros efforts déployés juste pour s'approcher des meilleurs	Plusieurs options explorées. Recherche à égaler ou dépasser les meilleurs.
Identifier les besoins des clients	Basé sur le passé. Méthode intuitive.	Réalité du marché. Evaluation objective.
Etablir des buts et des objectifs réalistes	Absence de référence externe Méthode réactive	Référence chiffrée crédible, difficile à remettre en cause. Méthode proactive
Définir des indicateurs de productivité	Indicateurs souvent utopistes Forces et faiblesses non comprises Sujet à beaucoup de résistance	Vrais problèmes de productivité évalués Peu de résistance car basés sur les meilleures pratiques

Avantages	
<ul style="list-style-type: none"> • Améliore l'organisation • Crée un consensus sur les performances • Encourage et stimule l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Accélère et oriente le changement • Réduit les coûts et améliore la rentabilité • Elargit les perspectives l'entreprise • Induit des sauts qualitatifs et quantitatifs de performance

III. Les différents types de benchmarking

Pour effectuer une étude de benchmarking, il faut au préalable savoir ce que l'on peut comparer et surtout comment effectuer ce benchmarking.

Les 7 types de benchmarking les plus reconnus sont présentés par le schéma ci après.



3.1 Qu'est-ce qu'on benchmarke ?

Trois catégories de benchmarking sont effectuées aujourd'hui : le benchmark des processus, le benchmark des performances et le benchmark stratégique.

- **Le benchmarking des processus**

Le benchmarking des processus repose sur les opérations quotidiennes d'une organisation. Son but est d'améliorer la prise en charge des processus clés. Comme exemple de benchmark de processus il ya la gestion des plaintes des clients, la procédure de facturation ou encore le processus de recrutement. Ce type de benchmarking permet de réaliser des changements dans les performances à court terme.

- **Le benchmarking des performances**

Ce type de benchmarking se focalise sur la position concurrentielle de l'organisation en comparant ses produits et ses services à ceux de ses concurrents. En effectuant ce type de benchmarking, les entreprises veulent comprendre comment se positionne leurs produits et services vis-à-vis de la concurrence en utilisant des critères tels que la fiabilité, la qualité, la rapidité de production.

- **Le benchmarking stratégique**

Ce benchmarking concerne les préoccupations du top management qui s'intéresse aux résultats à long terme de l'organisation. Il s'intéresse aux stratégies mises en place par les organisations pour devenir prospères et performantes.

3.2 Comment effectuer le benchmarking ?

- **Le benchmarking interne**

Le benchmarking interne a lieu pour identifier les meilleures pratiques au sein de l'organisation. Il consiste à comparer les processus, produits et services appartenant à la même entreprise (différents sites, différents pays, différents départements) afin d'en accroître les performances. Il permet aux dirigeants d'avoir une meilleure perception du fonctionnement global de leur organisation.

Ce benchmarking est le plus facile à effectuer car les informations sont plus faciles à obtenir.

- **Le benchmark compétitif**

Ce type de benchmarking s'effectue auprès des concurrents dans le but de comprendre leurs avantages comparatifs. Il s'agit du type de benchmarking le plus difficile à effectuer. Pour des raisons évidentes, les organisations ne sont pas intéressées à fournir des informations à leurs concurrents. Il implique donc de bonnes relations avec ses concurrents.

Le benchmarking compétitif mesure les performances, les services et les produits d'une organisation par rapport à ses concurrents directs. Il ne se s'étend pas à l'ensemble de l'industrie.

- **Le benchmarking fonctionnel**

A ce niveau, le benchmarking permet de comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité.

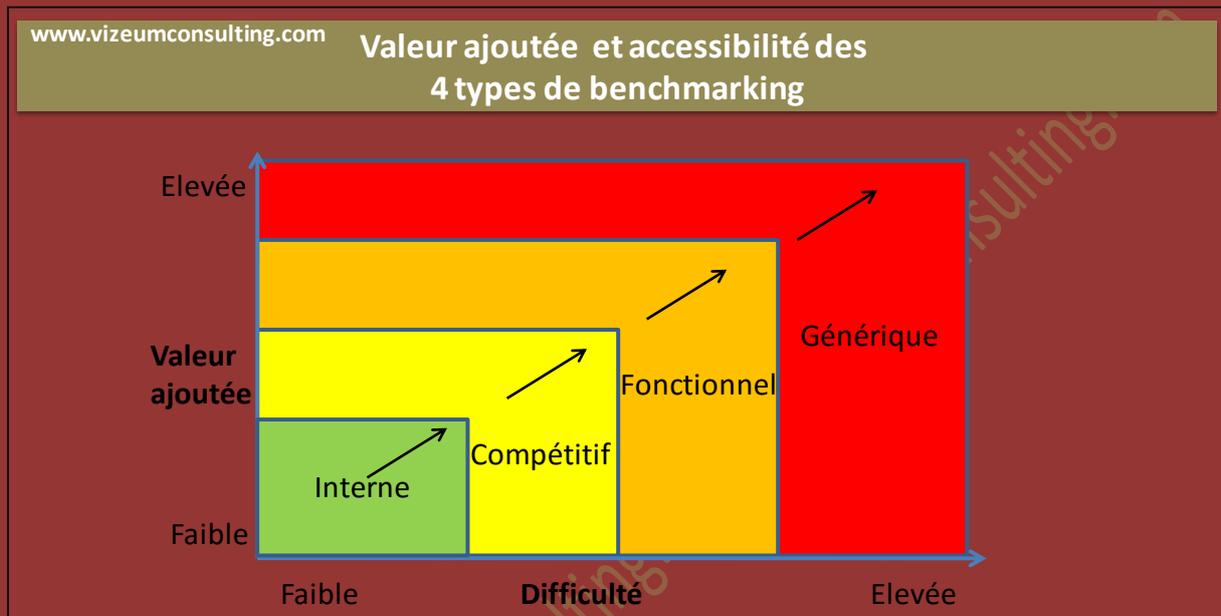
Il s'agit d'un benchmarking « accommodant » ou « coopératif » dans la mesure où les « meilleurs de la classe » partagent l'information sans trop d'appréhension puisque les organisations demandeuses de l'étude ne sont pas des concurrents directs.

- **Le benchmarking générique**

Il consiste à comparer des entreprises ayant des organisations appartenant à des secteurs différents mais ayant des processus identiques. Les entreprises cibles sont reconnues comme ayant des méthodes de travail innovantes.

Ce benchmarking est productif mais assez difficile à concevoir et à exploiter car la participation de tous les acteurs doit être totale. La principale difficulté réside dans la capacité de transposition d'une méthode de travail ou d'une technologie très éloignée de son secteur.

Le schéma suivant reprend l'adéquation entre difficultés à effectuer un type de benchmarking et la valeur ajoutée retirée de ces benchmarkings.



IV. Méthodologie 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 même si certaines grandes phases peuvent être recensées à travers l'expérience des grandes sociétés qui l'ont effectué ou à travers celle des cabinets de conseil.

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 : **(1) Planification, (2) Collecte, (3) Analyse (4) mise en œuvre et suivi.**

A titre d'exemple, le tableau ci après présente les étapes du benchmarking chez AT&T (12 étapes) et chez XEROX (10 étapes).

Etape	ATT	XEROX
1	Identifier les parties prenantes internes – ceux qui utiliseront l'information pour améliorer leurs processus	Identifier ce qui doit être benchmarker
2	Sensibiliser les parties prenantes en leur accordant un statut de « champion » (modèle à suivre)	Identifier les organisations avec qui se comparer (organisations cibles)
3	Tester l'environnement. Se rassurer sur la capacité du client interne à s'approprier les conclusions du benchmarking	Déterminer la méthode de collecte des données et collecter les données
4	Déterminer le degré d'urgence. La panique ou le désintérêt indiquent une faible chance de succès.	Déterminer les écarts de performance actuels
5	Déterminer l'étendue et le type de benchmarking	Etablir les niveaux (indicateurs) de performance à atteindre
6	Sélectionner et préparer l'équipe	Communiquer les conclusions du benchmarking et les faire accepter
7	Superposer le processus benchmarking à la marche régulière de l'organisation	Etablir des objectifs fonctionnels
8	Développer le plan de benchmarking (recueil des données)	Développer des plans d'actions
9	Analyser les données	Mettre en œuvre et superviser le plan d'actions
10	Rassembler et coordonner les recommandations sur les actions à entreprendre	Réétudier régulièrement les points de repère (objectifs)
11	Exécuter les plans d'action	
12	Mettre en place un processus d'amélioration continue	

NB : le regroupement par phase des étapes a été effectué par Vizeum Management Consulting sur la base des étapes publiées par ces deux sociétés.

V. 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...
- 2) **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...
- 3) **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...
- 4) **Principe de confidentialité** : ne pas communiquer publiquement sur les résultats du benchmarking sans autorisation préalable de l'entreprise qui a fourni l'information...
- 5) **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...
- 6) **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...
- 7) **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.
- 8) **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...

VI. Conclusion :

S'il est correctement effectué, le benchmarking peut aider à résoudre bien des problématiques internes à une organisation en l'obligeant à se comparer aux meilleures entreprises dans un domaine précis puis à les égaler et même les dépasser. Il est applicable aussi bien aux entreprises du secteur privé qu'aux structures du secteur public.

Pour augmenter ses performances grâce au benchmarking, une organisation (privée ou publique) doit réunir **les conditions de succès** suivantes :

- Avoir le support effectif et l'implication des dirigeants de l'entreprise ;
- S'engager pleinement à mettre en œuvre les résultats ;
- Choisir le type de benchmarking le plus approprié ;
- Bien choisir les membres de l'équipe qui conduira l'étude ;
- Bien comprendre au préalable ses propres processus ;
- S'accorder sur des points de conduite et d'éthique à suivre ;
- S'assurer de la capacité de l'entreprise à pouvoir transposer les pratiques venues d'ailleurs ;
- Développer un plan d'actions réaliste et applicable ;
- Effectuer un réel suivi du plan d'action.

Réunir ses conditions n'est cependant suffisant si l'on n'évite pas les **écueils** suivants :

- Effectuer une étude de benchmarking sans objectifs précis ;
- Se focaliser sur des mesures de performance au lieu des processus qui permettent d'atteindre ces niveaux de performance;
- Penser qu'une étude de benchmarking est toujours effectuée facilement et rapidement ;
- Passer trop de temps sur une partie du processus ;
- Sous estimer le temps de transposition des meilleures pratiques à l'intérieur de l'organisation.