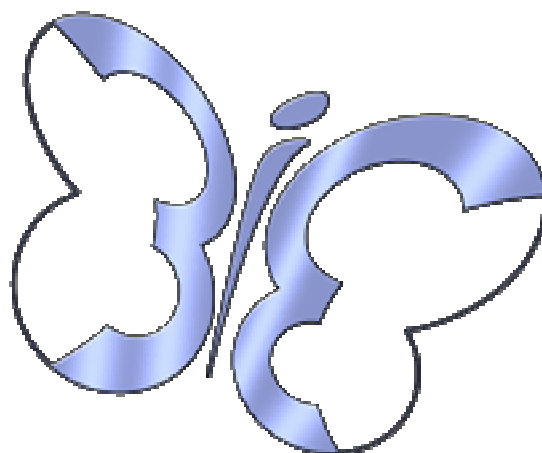


LE BENCHMARKING

(Analyse comparative)

CONCEPT ET MISE EN PLACE



3IE

c/o EPITA, 14-16 Rue Voltaire
94276 Le Kremlin-Bicêtre Cedex

Tel : 01 53 14 59 36

Fax : 01 53 14 59 28

URL : <http://www.3ie.org>

Email : contact@3ie.org

Dernière mise à jour : **08/08/2003**

3IE est une marque déposée.

Les informations contenues dans les études 3IE sont la propriété de l'EPITA. Toutes reproductions des contenus diffusés dans cette étude sont interdites sans l'accord de 3IE. 3IE et les entreprises partenaires qui lui sont liées ne sont pas tenus responsables des dommages que pourraient causer son analyse.

Copyright © 2001 3IE-EPITA.

TABLE DES MATIÈRES

I.	LE BENCHMARKING : EXPLORATION D'UN CONCEPT	2
I.1.	Définition	2
I.1.1	<i>Un processus continu</i>	2
I.1.2	<i>Un processus systématique</i>	2
I.1.3	<i>Evaluation</i>	3
I.1.4	<i>Produits, Services et Méthodes</i>	3
I.1.5	<i>Concurrents sérieux et Entreprises reconnues comme « Leaders »</i>	3
I.2.	Qu'est-ce que le Benchmarking ? – En quoi consiste-t-il ?	4
I.3.	Pourquoi faire du Benchmarking ?	4
I.4.	Quels bénéfices pour votre entreprise ?	4
II.	TPOLOGIE DU BENCHMARKING	5
II.1.	Benchmarking Interne	6
II.2.	Benchmarking Compétitif ou Concurrentiel (<i>concurrents directs</i>)	6
II.3.	Benchmarking Fonctionnel (<i>orienté vers une fonction</i>)	7
II.4.	Benchmarking Générique ou Horizontal	7
III.	METHODOLOGIE : LES 5 GRANDES PHASES DU PROCESSUS DE BENCHMARKING	8
III.1.	L'auto-diagnostic - Objectifs et Identification des Cibles	9
III.1.1	<i>L'auto-diagnostic ou auto analyse (La mesure de la performance interne)</i>	9
III.1.2	<i>Objectifs et Identification des Cibles (Le Pré-Benchmarking)</i>	9
III.2.	Collecte des Informations / Visites des cibles (Le Benchmarking)	9
III.3.	Adaptation et déploiement (Le Post-Benchmarking)	10
III.4.	Observation et Ajustement	10

IV. METHODOLOGIE	LES 5 ETAPES DU PROCESSUS DE BENCHMARKING	11
IV.1.	L'auto-diagnostic - Objectifs et Identification des Cibles	11
IV.1.1	<i>Etablir les priorités et sélectionner ce qui doit faire l'objet du Benchmarking</i>	12
IV.1.2	<i>Choisir votre partenaire de Benchmarking :</i>	15
IV.2.	Collecte des informations / Visite des Cibles (Réalisation du Benchmarking)	16
IV.2.1	<i>Collecter et organiser les données</i>	16
IV.2.2	<i>Analyse des Ecarts - Calculer les écarts par rapport à la performance actuelle</i>	20
IV.2.3	<i>Evaluer votre future réalisation</i>	21
IV.2.4	<i>Faire accepter les résultats</i>	21
IV.2.5	<i>La Communication des résultats de l'analyse :</i>	22
IV.2.6	<i>Méthode de communication – Présentation des résultats</i>	22
IV.3.	Adaptation et déploiement (Le Post-Benchmarking)	23
IV.3.1	<i>Se fixer des objectifs et des plans d'actions</i>	23
IV.3.2	<i>Mise en place des plans d'action</i>	23
IV.3.3	<i>Déterminer la méthode</i>	24
IV.4.	Observation et ajustement	25
IV.4.1	<i>Démarrer des actions concrètes</i>	25
IV.4.2	<i>Contrôler la progression</i>	25
IV.4.3	<i>Assurer le succès du programme</i>	25
IV.4.4	<i>Revoir l'intégration du Benchmarking</i>	26
IV.4.5	<i>Estimer les progrès et réactualiser les étapes du projet</i>	26
IV.4.6	<i>Réactions au Benchmarking</i>	27
IV.4.7	<i>Le Processus de réajustement du Benchmarking</i>	27
V.	UNE DÉONTOLOGIE DU BENCHMARKING	28
V.1.	Légalité	28
V.2.	Echange	28
V.3.	Confidentialité	28
V.4.	Utilisation de l'Information	29
V.5.	Contact	29
V.6.	Préparation	29
V.7.	Achèvement	29
V.8.	Compréhension	29

TABLE DES FIGURES

Figure 1 -« Les 4 types de Benchmarking »	5
Figure 2 - Le Processus de Benchmarking	8
Figure 3 - Hiérarchisation de la collecte des données	17

INTRODUCTION

Le Benchmarking est une méthode développée au début des années 80 par la société Xerox pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

Le terme de « **Benchmarking** » signifie :

« **Trouver**, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, **d'aller l'étudier** (« benchmarker ces entreprises ») et **d'adapter** ensuite ce processus à sa propre entreprise ».

Pour une entreprise, il s'agit de se **comparer** aux « Leaders » qui se positionnent sur le marché, de **s'inspirer** de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne se rapprochent de plus en plus de « la perfection ».

I. LE BENCHMARKING : EXPLORATION D'UN CONCEPT

I.1. Définition

«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 et ex-chef de la direction de Xerox Corporation)¹

L'expression française la plus souvent utilisée pour traduire le concept de Benchmarking est :
« **étalonnage concurrentiel** ».

Explication des termes principaux de cette définition.

I.1.1 Un processus continu

Une **remise en question continue** de la démarche d'amélioration des produits ou des services de son entreprise (les méthodes et les savoirs-faires évoluent très rapidement sur le marché concurrentiel).

I.1.2 Un processus systématique

Une **approche structurée et organisée** qui comprend des étapes et des moyens.

¹ « De la documentation à l'intelligence économique - Intelligence économique et Benchmarking » - 21-09-2000 - <http://www.information4action.com/infoIE.htm>

I.1.3 Evaluation

Il s'agit de **comparer et mesurer les éléments du processus** que l'on étudie dans son entreprise par rapport à ceux des concurrents (réels ou potentiels) : dégager les différences et les écarts observés, en identifier les causes, valider le progrès réalisé et retranscrire les différences observées.

I.1.4 Produits, Services et Méthodes

Une **méthode applicable à toutes les facettes d'une organisation** : aux produits et aux services ; aux processus, aux méthodes de fabrication ; à la commercialisation des produits...

I.1.5 Concurrents sérieux et Entreprises reconnues comme « Leaders »

Ce **choix** ne se fait pas exclusivement auprès des concurrents réels ou directs, il peut se faire aussi avec des entreprises appartenant à un autre secteur d'activité mais dont l'avancée (technologique...) est reconnue par de nombreux acteurs dans l'industrie.

Dans le processus de Benchmarking, **on observe et on apprend des sociétés concurrentes** par comparaison avec sa propre entreprise. On notera qu'il ne s'agit pas d'imiter son concurrent mais de comprendre le fonctionnement de processus importants. L'opération s'effectue **sur le long terme** car les performances, compétences... des entreprises évoluent constamment.

Avant de débiter un Benchmarking il faut au préalable **effectuer un diagnostic interne** de son entreprise afin de mieux cibler les points clés à améliorer.

I.2. Qu'est-ce que le Benchmarking ? – En quoi consiste-t-il ?

Pour une entreprise, il s'agit de **fixer les objectifs de progression à atteindre** en identifiant auprès des concurrents les meilleures pratiques.

La collecte de l'information passe avant tout par **un échange d'information ouvert et réciproque** entres les partenaires.

Le Benchmarking s'inscrit dans une démarche continue et méthodique visant à :

- **Valoriser** son entreprise par rapport à ses concurrents ;
- **Identifier** les meilleures pratiques (dans son propre secteur et en dehors) en termes de méthode et d'outils ;
- **Evaluer** les produits, services, processus, performances, par rapport à ceux des « leaders » ;
- **Modéliser et Expliquer** afin de transférer les éléments de progression dans son entreprise.

I.3. Pourquoi faire du Benchmarking ?

Cette **analyse comparative** cherche avant tout à :

- **Appuyer la direction** : rassurer et conforter les décisions stratégiques, améliorer la compétitivité, réduire les coûts, améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle...
- **Valider le progrès** réalisé au sein d'une démarche d'amélioration.

I.4. Quels bénéfices pour votre entreprise ?

- **Performances** (plus de compétence, plus d'énergie mobilisée...) ;
- **Pérennité** (Anticiper les ruptures : une stratégie au long terme ; une meilleure adaptation face au marché ; Augmenter son adaptabilité, sa créativité et sa capacité à innover...) ;
- **Productivité** (Améliorer son efficacité : de meilleurs résultats opérationnels, des éléments tangibles de gains qu'on peut identifier).

II. TYPOLOGIE DU BENCHMARKING

On distingue 4 orientations principales du Benchmarking ² :

- Le **Benchmarking Interne** (par rapport à plusieurs services internes de l'entreprise) ;
- Le **Benchmarking Compétitif** (par rapport à des producteurs de produits concurrents) ;
- Le **Benchmarking Fonctionnel** (par rapport à des services ou des départements extérieurs et leaders dans la fonction à Benchmarker) ;
- Le **Benchmarking Horizontal** (par rapport à des processus ou des méthodes de travail).

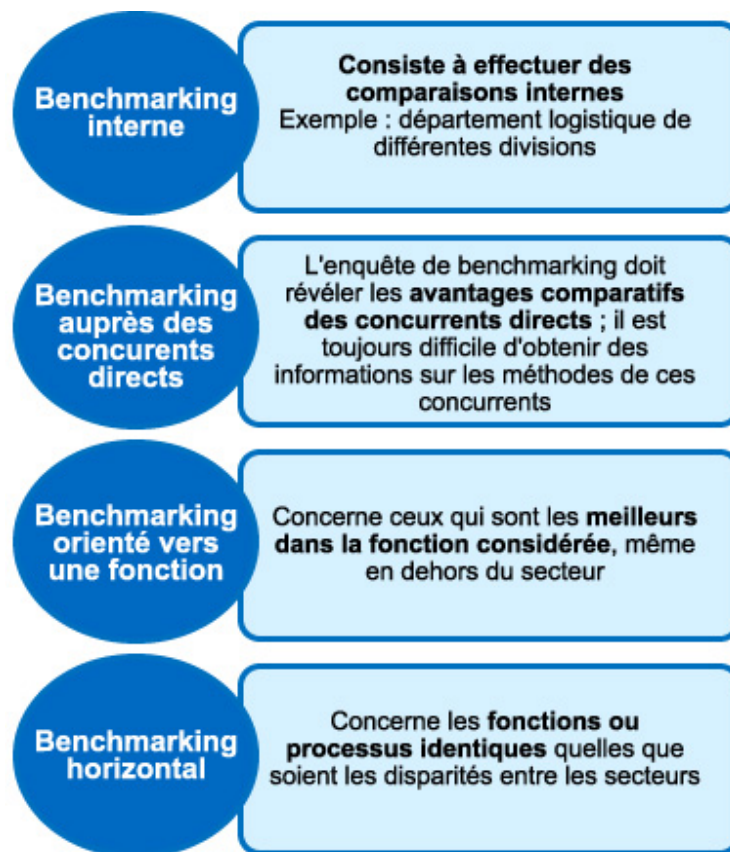


Figure 1 - « Les 4 types de Benchmarking »

(F. Jakobiak - Le Benchmarking, trad. Fr, éd. d'Organisation)

² Voir les documents : « Le Benchmarking: un outil d'amélioration ! » (<http://www.tratene.com/benchmarking.html>) et « Le Benchmarking » (<http://www.sudquidite.org/documents/mementos/Benchmarking/benchmark.htm>)

II.1. Benchmarking Interne

Ce type de Benchmarking consiste à **comparer des processus, des produits ou des services appartenant à la même entreprise** (entre département, entre site, entre service, entre filiale, entre pays...) afin d'en accroître les performances.

Cette étude est simple à mener car les données sont faciles à collecter (accessibilité – « Information Blanche ») et permet de dresser un état général de l'entreprise, ainsi que d'identifier d'éventuelles fonctions internes pouvant faire l'objet d'un Benchmarking.

II.2. Benchmarking Compétitif ou Concurrentiel (auprès des concurrents directs)

Il s'agit de **comparer les produits, les services, les processus d'une entreprise avec le meilleur des concurrents présent sur le marché.**

Ce Benchmarking est plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir-faire. La difficulté essentielle ici est l'obtention d'information sur les méthodes des concurrents, il est donc nécessaire d'entretenir de bons rapports avec les partenaires.

II.3. Benchmarking Fonctionnel (*orienté vers une fonction*)

Le Benchmarking 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.**

Cette étude peut se révéler très productive. La collecte d'information est la plupart du temps facile. En effet, une entreprise, « Leader » dans un secteur donné, a tout à gagner à partager des informations avec des entreprises non concurrentes car sa position peut changer rapidement. Ainsi, de véritables réseaux de collaboration peuvent se développer.³

II.4. Benchmarking Générique ou Horizontal

Le Benchmarking Horizontal 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 mais aussi le plus difficile à concevoir et à manier car il fait appel à l'engagement et la curiosité de tous les acteurs participant au processus. Il est assez proche du Benchmarking Fonctionnel, à la différence qu'il consiste à adapter une technologie (ayant fait ses preuves) très éloignée de son propre secteur.

³Exemple : Le Benchmarking Club de Paris (<http://www.bench-club-paris.asso.fr/>)

III. METHODOLOGIE

LES 5 GRANDES PHASES DU PROCESSUS DE BENCHMARKING

Selon Balm G. (Evaluer et améliorer ses performances - Le Benchmarking – Paris : AFNOR Edition, 1994), la méthode se déroule sur 15 étapes regroupées en 5 phases :

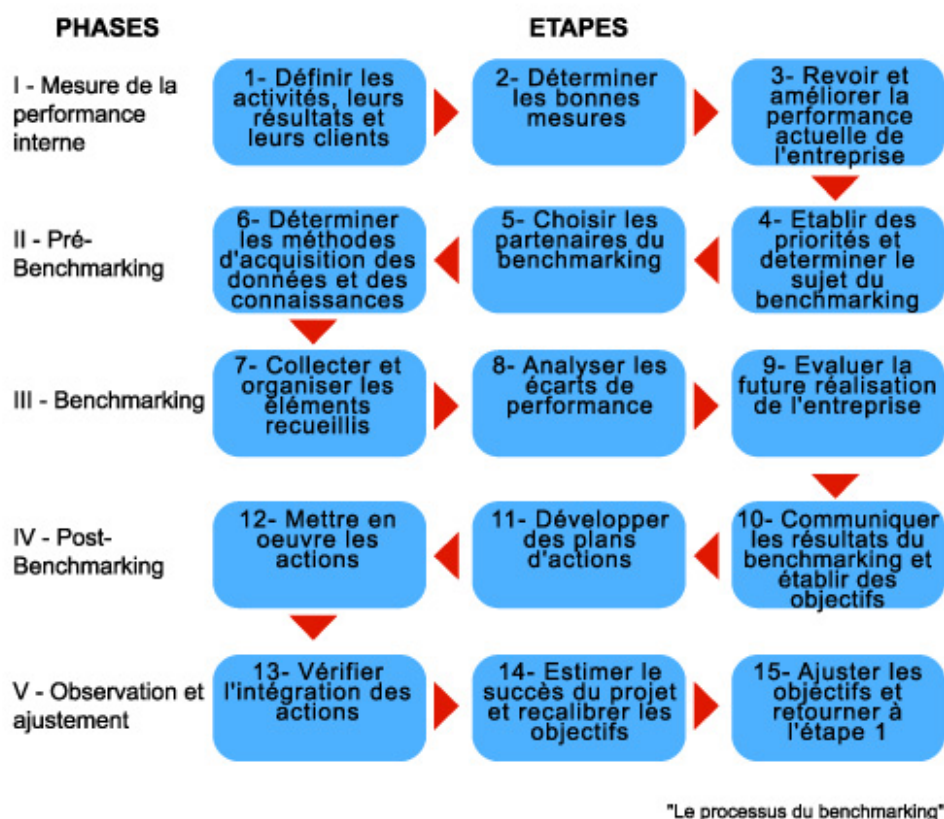


Figure 2 - Le Processus de Benchmarking

(Balm - Evaluer et améliorer ses performances - Le Benchmarking, Afnor Gestion Qualité, 1994)

De plus en plus pratiqué par les grandes entreprises⁴, le Benchmarking repose sur une méthode concrète et rigoureuse comprenant 4 grandes phases.

⁴ Exemple à BP et Continental Airlines – Témoignage »
<http://membres.lycos.fr/jeanlucmoyaManagement%20de%20l'information.htm>

III.1. L'auto-diagnostic - Objectifs et Identification des Cibles

III.1.1 L'auto-diagnostic ou auto analyse (La mesure de la performance interne)

Phase permettant à l'entreprise d'analyser son propre processus et de déterminer les indicateurs qui vont mesurer ses propres performances pour les comparer aux concurrents.

Les points forts et les points faibles de l'entreprise sont ainsi mis en avant, suggérant ainsi les améliorations à prévoir.

III.1.2 Objectifs et Identification des Cibles (Le Pré-Benchmarking)

Il s'agit de repérer le ou les concurrents maîtrisant le mieux le ou les processus à analyser.

Il s'agira de cibler les objectifs recherchés par le Benchmarking, les partenaires à impliquer, le sujet de comparaison et d'échange, ainsi que les informations à mettre en jeu.

III.2. Collecte des Informations / Visites des cibles (*Le Benchmarking*)

Les cibles identifiées, on effectue le plus souvent une visite de ou des concurrents.

Il s'agira de collecter les données des différents partenaires du Benchmarking, de mettre en avant leur comparaison, et d'étudier les actions à mener pour que chacune des entreprises s'améliore.

III.3. Adaptation et déploiement (*Le Post-Benchmarking*)

Phase consistant à adapter, dans sa propre entreprise, les concepts, les organisations qui ont été analysés et retenus pour leur critère de pertinence.

Il faut donc capitaliser les connaissances récoltées par le biais par exemple d'une base de données dédiée au Benchmarking.

III.4. Observation et Ajustement

Phase destinée à estimer les progrès réalisés et à réactualiser ou ajuster, si besoin est, les objectifs d'amélioration ou les plans d'actions définis en amont.

Le Benchmarking est un processus qui tourne en boucle : l'entreprise doit réaliser un suivi continu des résultats de la démarche d'amélioration en cours, ainsi que les évolutions des entreprises auxquelles elle est comparée.

IV. METHODOLOGIE

LES 5 ETAPES DU PROCESSUS DE BENCHMARKING

On notera avant de débiter cette partie qu'il n'existe pas de trame quant à une « réelle » méthodologie à adopter dans la mise en place d'un Benchmarking.

Cette partie présentera une des méthodologies possibles de Benchmarking reposant sur la méthode de Balm G. :

1. Autodiagnostic - Objectifs et identification des Cibles
2. Collecte des informations / Visite des Cibles (Réalisation du Benchmarking)
3. Adaptation et déploiement (Le Post-Benchmarking)
4. Observation et ajustement

On notera que la méthode présentée n'est pas une grille figée : on peut y ajouter ou ôter des étapes en fonction de critères propres à chaque entreprise.

En moyenne, le temps requis à la mise en place d'un Benchmarking au sein de son entreprise peut varier de 4 à 6 mois. Mais il est possible de réaliser un Benchmarking se déroulant sur une semaine par le biais de contacts téléphoniques ou à l'aide d'Internet.

IV.1. L'auto-diagnostic - Objectifs et Identification des Cibles

Avant d'aller explorer les pratiques externes, il est indispensable d'avoir analysé son propre fonctionnement. Cela permet de construire la cohésion de l'équipe et de lui donner une vision partagée de la problématique.

IV.1.1 Etablir les priorités et sélectionner ce qui doit faire l'objet du Benchmarking

A l'issue de l'analyse des processus, qui doit faire apparaître un certain nombre de points à améliorer, il faudra déterminer ce qui doit faire partie en priorité du Benchmarking et de s'y tenir:

- faible niveau de satisfaction client ;
- taux important de défauts ;
- tempos de cycle trop long ;
- performances médiocres ;
- ...

IV.1.1.1 *Le « sujet » du Benchmarking*

Pour débiter, il faut **nommer un responsable** dont la tâche sera de chercher les informations et de répondre à la question : « Quelle est l'activité de l'entreprise qui permet d'avancer et d'avoir un avantage concurrentiel ? ».

Il est essentiel d'obtenir dans cette initiative l'appui total de la direction de l'entreprise.

L'enquête de Benchmarking doit être orientée vers celui qui peut et doit prendre les mesures nécessaires à la mise en oeuvre des changements qui seront induits.

IV.1.1.2 *L'objet du Benchmarking*

N'importe quel aspect du comportement d'une organisation et de sa performance peut faire l'objet d'un plan de Benchmarking :

- Produits
- Services
- Processus
- Systèmes de support
- Personnel
- Coûts
- Capital
- Valeur perçue par le client
- ...

Les objectifs finaux peuvent aussi beaucoup varier :

- La mise en action de stratégies nouvelles
- Un plan de réductions de coûts
- Un recentrage sur la performance
- L'émergence d'idées nouvelles
- Une amélioration de la qualité
- ...

IV.1.1.3 Choix des rubriques

Il faut ensuite subdiviser l'objet du Benchmarking identifié en rubriques. Cet ensemble de rubriques s'élargira ou se réduira au cours de l'enquête de Benchmarking, au gré des besoins de l'entreprise.

Une méthode pour définir les rubriques qui feront l'objet du Benchmarking consiste à utiliser un test basé sur un questionnaire soumis au personnel concerné. Il faut surtout se demander si les questions posées ou les domaines que l'on a choisi d'explorer donnent une description directe des méthodes et des pratiques sur lesquelles portera le Benchmarking.

Une autre façon d'identifier les rubriques candidates au Benchmarking consiste à faire la liste des problèmes et des challenges auxquels le service (département...) est confronté. A partir de là, on établit un diagramme de causes à effets⁵ permettant d'élaborer alors un questionnaire exhaustif.

⁵ Diagramme de causes à effets (Diagramme d'Ishikawa ou en arête de poisson) -
http://www.efii.com/ANFH/cadre/goweb/Cadre_GO_Diagramme%20de%20causes%20%C3%A0%20effets.htm

IV.1.1.4 Indicateurs de performance

Pour estimer combien nous sommes loin de l'idéal et de ce que l'entreprise doit chercher à améliorer, on choisit quelques paramètres ou indicateurs qui permettent d'obtenir une première lecture de la distance avec l'entreprise ou département sur lequel on s'identifie. Ces paramètres doivent être, autant que possible, quantitatifs :

- **Coût** : unités monétaires nécessaires pour la réalisation de cette activité.
- **Temps** : une mesure de la rapidité ou lenteur du procédé.
- **Qualité** : niveau de qualité perçue par le client (en %).

Il s'agira de mettre en place un système de mesure qui servira d'étalon pour évaluer les résultats des processus et les comparer efficacement avec d'autres résultats. Ce système de mesure devra comporter des indicateurs pertinents que l'entreprise aura elle-même sélectionnés.

Les réponses que vous apporterez aux questions suivantes peuvent vous aider dans vos choix :

- Quelle est la ligne de production la plus importante dans mon entreprise ?
- Où enregistre-t-on l'indice de satisfaction le plus bas ?
- Où se trouve la pression la plus forte de la concurrence ?
- Quelle importance revêt l'amélioration de ce processus ciblé ?
- Le Benchmarking de ce processus est-il réalisable ?
- Les actions découlant du Benchmarking de ce processus, plutôt que des autres conduiront-elles à une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise ?
- Si un questionnaire était établi à partir de système de mesure, obtiendrait-on des données logiques et utilisables ?
- Ces systèmes de mesures nous aideront-ils à obtenir des informations et des données utiles, de façon efficace et à un coût abordable ?

IV.1.2 Choisir votre partenaire de Benchmarking :

Cette étape est consacrée à la sélection des partenaires du Benchmarking, c'est-à-dire des entreprises auxquelles on va se comparer.

Elle peut être divisée en sous étapes répondant aux 2 questions suivantes :

- A qui ou à quoi doit-on se comparer ?
- Comment identifier les meilleurs partenaires ?

Il faut chercher des informations sur les meilleures entreprises. Une recherche d'informations permettra de :

- Répertorier les informations déjà existantes ;
- Cibler la recherche d'information en balisant les champs ;
- Etablir les priorités pour les comparaisons ;
- Mettre en évidence les meilleures sources d'informations ;
- Débuter un processus continu de collecte d'informations ;
- Renforcer et appuyer l'efficacité d'une visite extérieure (méthodologies de l'enquête...) ;
- ...

Par exemple, si vous voulez faire un « Benchmarking Générique »⁶ choisissez vos partenaires en fonction des objectifs à atteindre :

- Objectif : **maximiser la rotation de votre stock** => les organisations qui traitent des biens périssables et/ou ayant des marges faibles (le commerce des fruits et légumes ou de fleurs...) ;
- Objectif : **un service client rapide** => les entreprises qui vivent de ce concept (la restauration rapide...) ;
- Objectif : **une fiabilité maximum** => les entreprises de l'aérospatiale ou encore la chirurgie.
- Objectif : **minimiser des risques importants** => les entreprises du secteur agricole ou des assurances à haut risque.

Il faut cependant toujours se demander si la comparaison est possible.

⁶ Voir chapitre « 2 - Typologie du Benchmarking », partie « 2.4 – Benchmarking Générique ou Horizontal » - p.11

IV.2. Collecte des informations / Visite des Cibles (Réalisation du Benchmarking)

Vous allez collecter les données du Benchmarking, les comparer à votre analyse de base et étudier ce que votre organisation devra faire pour être la meilleure.

IV.2.1 Collecter et organiser les données

La collecte des informations sur les entreprises « leaders », en tant que partenaires potentiels de Benchmarking, doit être considérée comme un processus continu et non comme un événement ponctuel.

Il faut collecter les données efficacement selon :

- Le type de données (résultats, tendances, ratio,...) ;
- La quantité de données (le temps disponible pour les collecter, les vérifications nécessaires,...) ;
- L'exactitude des données (précision, vérification, importance,...) ;
- Le coût des données (le coût financier et le temps pour la collecte et l'analyse...) ;
- Le choix des personnes qui vont recueillir les informations.

Avant de commencer à contacter ou à visiter les entreprises partenaires, il faut exploiter l'ensemble des sources d'information utilisables.

En effet, 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.

La figure suivante représente un exemple de hiérarchisation des données collectées (données générales et peu coûteuses) :

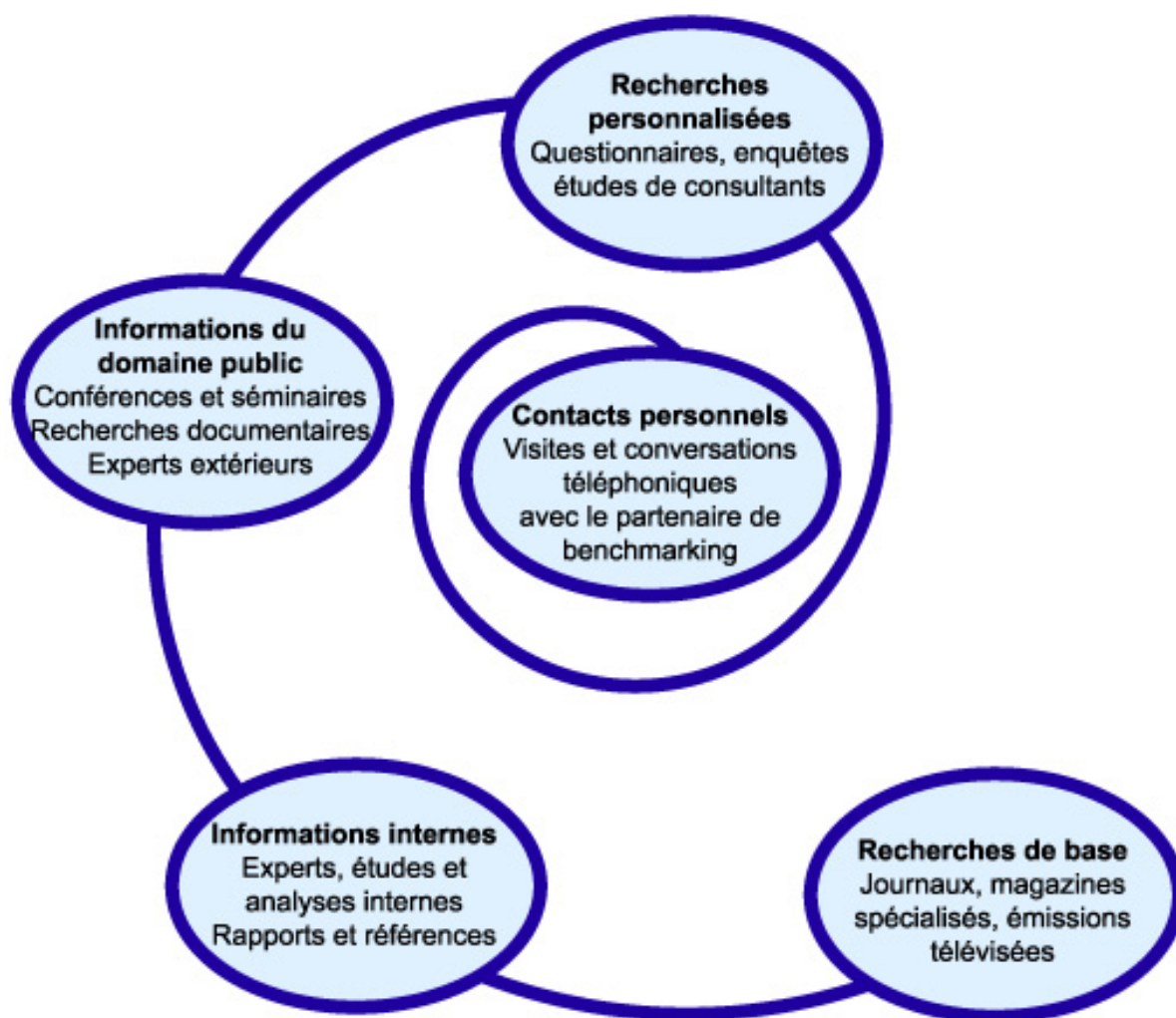


Figure 3 - Hiérarchisation de la collecte des données

Quelles sont ces sources ? Nous pouvons en distinguer principalement 3 :

IV.2.1.1 *Banques de données publiques*

Elles permettent un accès facile à de nombreuses données ou articles de presses. Par exemple : *Kompass* (<http://www.kompass.fr>) qui fournit de nombreuses informations sur les entreprises ; *Info-greffe* (<http://www.infogreffe.fr/>) qui présente toutes les données sur les déclarations fiscales des sociétés...

IV.2.1.2 *Internet*

Cet outil permet d'obtenir des informations de base sur les différentes entreprises.

Quelques exemples :

- **Pour rechercher un brevet :**
 - INPI: http://ep.espace.net/espace.net/ep/fr/e_net.htm
- **Pour rechercher une norme :**
 - ISO : <http://www.iso.ch/iso/fr/ISOOnline.opennerpage?firstTime=true>
 - AFNOR : <http://www.afnor.fr/Portail/portail.asp>
- **Pour rechercher une entreprise :**
 - Le kompass : <http://www.kompass.fr>
 - Société.com : <http://www.societe.com>
- **Pour rechercher un rapport annuel ou un bilan comptable :**
 - COB : http://www.cob.fr/sophie/sophie_principal.asp
 - EDGAR-Online : http://edgar-online.ar.wilink.com/asp/A494_search_eng.asp
 - Rapport-annuel.com : <http://www.rapport-annuel.com/>

IV.2.1.3 *Associations, organisation ou syndicat professionnel*

Ces structures fournissent des données de base et permettent d'identifier les entreprises leaders.

IV.2.1.4 *Contacts personnels*

Cette partie regroupe les échanges d'informations écrits, les contacts téléphoniques en passant par les vidéoconférences et enfin les visites de sites. Avant de passer à ce stade, il faut au préalable bien préparer son questionnaire et argumentaire.

L'entreprise peut ainsi envoyer une liste de questions à son partenaire de Benchmarking avant de lui téléphoner, d'organiser une vidéoconférence ou une visite. Le partenaire pourra ainsi mieux préparer ses réponses (avoir le temps pour penser aux réponses ; rassembler les données nécessaires ; évaluer la confidentialité des réponses attendues ; trouver les bons interlocuteurs pour préparer la réunion ou l'appel téléphonique...).

Visiter l'entreprise partenaire est la stratégie la plus enrichissante en terme de collecte d'information.

Conseil sur la conduite à adopter :

- Demander une visite détaillée de l'établissement ;
- Capter et donner du sens à la communication non verbale, observer votre environnement... ;
- Echanger de manière spontanée ;
- La conversation peut conduire à des idées nouvelles, mais aussi à des points de tensions sur des points de confidentialité, profitez au maximum du temps lors de votre visite en :
 - prenant des contacts pour organiser la visite ;
 - déterminant au préalable qui doit y assister ;
 - conduisant la visite ;
 - commentant la visite après coup.
- Un bon programme et une préparation sérieuse permet d'utiliser son temps de façon productive ;
- Informez-vous au préalable sur votre partenaire à partir de sources d'information grand public avant la visite (rapports annuels ; rapports financiers disponibles ; articles de presse récents ; campagnes de publicité récentes ;...).

Il existe de nombreuses autres sources d'informations⁷ que nous ne détaillerons pas (consultants, experts dans le domaine d'activité, fournisseurs, clients, salons ou meeting professionnels, conférences ou colloques professionnels, presses professionnelles...).

⁷ Voir la Figure4 – « Hiérarchisation de la collecte des données » - p.23

IV.2.2 Analyse des Ecarts - Calculer les écarts par rapport à la performance actuelle

Après avoir rassemblé toute l'information nécessaire et relative à l'organisation partenaire choisie afin de pouvoir comparer son niveau de réalisation au vôtre, vous pouvez alors passer à l'étape d'analyse des écarts de performance (rechercher les différences) et des raisons de ces écarts.

Cette étape consiste à comparer les données obtenues aux données internes. Cette comparaison permet de dégager un écart de performance, positif ou négatif. Cet écart mesure la différence entre les performances des meilleurs et celles de l'entreprise.

Ces écarts sont de 3 types :

- **Les bons écarts – « Ecart**s Positifs » :

Signifient que votre niveau de réalisation est bien meilleur que celui de votre partenaire de Benchmarking ;

- **Les petits écarts – « Ecart**s Nuls » :

Signifient que vous et votre partenaire de Benchmarking êtes très proches ;

- **Les mauvais écarts – « Ecart**s Négatifs » :

Sont les résultats normaux d'un bon résultat de Benchmarking. Ils indiquent que votre performance est en deçà de celle du meilleur. C'est un appel à l'action et la confirmation qu'un plan d'amélioration sérieux est nécessaire.

IV.2.3 Evaluer votre future réalisation

L'équipe de Benchmarking doit maintenant prendre quelques décisions clés : Qu'est-ce que vous allez devoir faire pour devenir le meilleur dans un délai raisonnable et moyennant un investissement acceptable ?

L'équipe de Benchmarking doit étudier tous les différents scénarios possibles pour accélérer le rythme d'amélioration de l'organisation. L'équipe doit également s'assurer que le fait d'améliorer le processus faisant l'objet du Benchmarking n'ébranlera pas d'autres processus.

IV.2.4 Faire accepter les résultats

Afin d'assurer une bonne application des propositions qui découlent de l'étude, il faut convaincre et motiver tous les niveaux d'acteurs de l'entreprise. Il est donc indispensable de présenter toute la démarche qui ont amené l'entreprise à choisir telle ou telle méthode.

Il faut dans un premier temps bien déterminer ses interlocuteurs. Bien souvent, il ne s'agit pas de personnes isolées. Dans le cas de Benchmarking sur les méthodes de productions, il faut commencer par mettre au courant le responsable du département touché avant d'avertir la direction, qui doit donner son accord, ainsi que le personnel à qui les méthodes de travail seront affectées. Il est indispensable de leur présenter les motivations des propositions.

Il faut présenter les principes généraux de fonctionnement de cette démarche et convaincre de son efficacité.

Il existe donc plusieurs méthodes de communication, mais ce sont les éléments concrets qui sont les plus efficaces : il faut donc présenter le plus de chiffres possibles...

IV.2.5 La Communication des résultats de l'analyse :

Le Benchmarking implique des changements qui font peur et se heurtent dans un premier temps à certaines réticences. La communication de l'étude produite est donc un point capital.

Réaliser une étude de Benchmarking ne consiste pas uniquement en la rédaction d'un rapport. Il faut aussi convaincre ses interlocuteurs des bénéfices qu'ils pourront retirer s'ils retiennent les propositions présentées. Il est essentiel donc d'expliquer la démarche complète qui a amené aux conclusions développées au sein du rapport afin qu'elles soient comprises et acceptées.

IV.2.6 Méthode de communication – Présentation des résultats

Il est indispensable de varier ces méthodes afin d'assurer une bonne communication :

- Un rapport est un support indispensable. Il contient :
 - Un résumé des résultats clés, des conclusions et des recommandations qui s'en suivent ainsi que la comparaison chiffrée des méthodes de l'entreprise avec celles des entreprises extérieures
 - Une description des processus suivis, incluant le choix des entreprises étudiées, les méthodes de collecte d'informations, les techniques d'analyse, les explications des choix qui parcourent l'étude
 - La présentation complète des résultats capitaux, des méthodes découvertes et dont l'application est envisagée, ainsi qu'une présentation de l'impact prévisionnel de ces méthodes sur l'entreprise.
- Des supports moins formels : comptes-rendus d'entretiens ; lettres d'informations internes (concises reprenant l'essentiel des informations) ; campagnes de communication (sous forme d'affichage) ; réunion d'information (discussion sur les résultats, prises de décisions avec le client...).

IV.3. Adaptation et déploiement (*Le Post-Benchmarking*)

Dans cette phase le processus de Benchmarking révèle ce que l'entreprise a à faire.

On rentre ici dans une phase de gestion de projet dans laquelle les améliorations, facteurs de changement, sont prises en considération et mises en place.

IV.3.1 Se fixer des objectifs et des plans d'actions

L'analyse des données effectuée, il faut préparer un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés.

L'entreprise devra fixer des objectifs tant sur le long terme (stratégique) que sur le court terme (tactique ou opérationnel) :

- la mission générale (change rarement) ;
- les principes de la planification (changent de temps en temps) ;
- les stratégies (changent fréquemment) ;
- les objectifs de performances (changent fréquemment) ;
- les tactiques (souvent réactualisées) ;
- les objectifs du plan opérationnel (changent fréquemment).

Les informations qui résultent du Benchmarking sont le constat des meilleures performances et les objectifs expriment ici les performances à atteindre et que l'on planifie. Une fois les objectifs établis, il faut trouver le moyen de les exprimer en montrant ce qu'il faut changer concrètement dans le fonctionnement de l'entreprise.

IV.3.2 Mise en place des plans d'action

Les plans d'actions doivent faire la distinction entre les méthodes elles-mêmes et les moyens de faciliter leur mise en oeuvre. Ils doivent être intégrés dans le processus de planification. Ils doivent clairement refléter les agendas (temps), les ressources allouées (coût) et le résultat attendu (performance).

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

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

IV.3.3 Déterminer la méthode

Il existe 2 manières de déterminer l'emploi d'une méthode spécifique répondant à votre problème. Elles correspondent à 2 approches différentes du Benchmarking :

IV.3.3.1 *Approche Divergence / Convergence :*

Les responsables du Benchmarking rassemblent l'ensemble des données recueillies lors de la collecte des informations. Ils pourront alors déterminer les solutions envisageables, et sélectionner la meilleure pour l'entreprise.

Ce type d'approche est profitable dans la mesure où elle s'appuie sur des faits. Mais on risque de se perdre dans les informations au détriment des solutions.

Approche par hypothèses :

Une entreprise menant une démarche de Benchmarking à une intuition des actions à mener pour améliorer ses performances. Les responsables du benchmarking s'attachent donc à faire des hypothèses sur les plans d'action à mettre en oeuvre en se basant sur l'existant, et d'analyser minutieusement ces hypothèses afin de déterminer la plus adaptée.

Cette vision permet d'obtenir des solutions plus rapidement. Mais le risque est alors de perdre le bénéfice de l'innovation en se cantonnant à une copie d'éléments préexistants

IV.3.3.2 *4.3.2.2 - Application de la méthode*

Le changement de méthode dans un service implique un certain nombre de nouvelles tâches à accomplir. Cela peut aussi induire une modification de méthodes déjà implantées.

Le plan d'action doit ainsi préciser clairement les 2 points suivants :

- La définition des tâches qui donne le détail des méthodes et définit précisément le travail alloué aux responsables.
- Le découpage des tâches qui décrit l'enchaînement logique des processus.

IV.4. Observation et ajustement

Une fois les résultats du Benchmarking acceptés et traduits en plans d'action, il reste 2 étapes critiques : la mise en œuvre et le suivi.

A ce moment il faut faire l'inventaire des progrès et se préparer au prochain Benchmarking (puisque'il s'agit d'un processus continu). La phase d'implémentation et de suivi des résultats est essentielle car elle permet d'assurer le succès du programme et de vérifier que les résultats correspondent à ce que le Benchmarking avait préconisé.

IV.4.1 Démarrer des actions concrètes

La mise en œuvre du Benchmarking nécessite souvent une nouvelle orientation stratégique du département en question (prise de conscience réelle de la notion de profits et de pertes).

La mise en œuvre de nouvelles méthodes s'effectue par les voies hiérarchiques ou par le biais d'une équipe projet spécialement constituée. Elle peut aussi être confiée à des cercles de qualité ou à des responsables désignés.

IV.4.2 Contrôler la progression

Il faut mettre en place un suivi régulier des chiffres clés mesurant la progression du projet par rapport aux objectifs fixés au préalable. Ces chiffres doivent être liés directement avec les changements entrepris.

Il est essentiel de traduire les objectifs à atteindre et de prévoir des fourchettes de grandeur dans lesquelles devront se situer les indicateurs.

IV.4.3 Assurer le succès du programme

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

Les références chiffrées issues de chaque département ou processus exprimeront auprès de la direction générale les objectifs qui ont été atteints. Un état périodique des progrès accomplis sera effectué à partir des processus financiers et de management.

IV.4.4 Revoir l'intégration du Benchmarking

Dans cette étape vous devez étudier la façon dont votre organisation a intégré l'outil de Benchmarking dans les objectifs à atteindre et au sein même du système de management.

Arrivé à ce stade l'entreprise doit se poser plusieurs questions :

- Le management a-t-il intégré les coûts de Benchmarking dans sa stratégie ?
- La planification du Benchmarking fait-elle partie des programmes d'évaluation de tous les managers ?
- Le Benchmarking a-t-il été accepté par les experts techniques comme un moyen de générer des idées d'améliorations ?
- Un processus de Benchmarking a-t-il été mis en place dans toute l'entreprise ?
- Un retour sur investissement a-t-il été obtenu ?
- ...

IV.4.5 Estimer les progrès et réactualiser les étapes du projet

Il s'agit de contrôler la mise en place du Benchmarking et de mesurer les progrès.

Le contrôle et la remontée d'informations doivent se poursuivre après la mise en place afin d'assurer la continuité et la réalisation des objectifs à plus long terme. Si lors du contrôle on constate que les délais et/ou les coûts prévus risquent de ne pas être respectés, il faut engager des actions correctives.

Cette évaluation doit également permettre de détecter les progrès obtenus.

Voici les questions à se poser pour savoir si on a atteint cette maturité :

- Les systèmes de mesure dont l'entreprise se sert pour le Benchmarking font-ils apparaître des écarts significatifs par rapport aux meilleurs ?
- Des sociétés phares vous appellent-elles parce qu'elles ont envie de faire du Benchmarking avec vous ?
- Vos clients sont-ils totalement satisfaits par vos produits et services ?
- ...

IV.4.6 Réactions au Benchmarking

Avant de décider qu'un réajustement est nécessaire, il est utile de procéder à une évaluation interne.

Les résultats de celle-ci serviront de guide à la procédure de réajustement. L'évaluation permettra de déterminer les domaines du Benchmarking qui ont été très rentables et les domaines où il manque beaucoup trop d'informations pour être utiles.

Ces réactions peuvent être cernées par un questionnaire. Il commencera par des questions comme celles-ci :

- Le Benchmarking est-il important ?
- Le processus en dix étapes est-il compris ?
- Le Benchmarking a-t-il un intérêt ?
- Les objectifs tirés des références de Benchmarking sont-ils réalistes ?
- Où et comment peut-on améliorer le Benchmarking ?
- Que voulez-vous savoir de plus sur le Benchmarking ?
- ...

IV.4.7 Le Processus de réajustement du Benchmarking

Une procédure de réajustement doit être prévue pour adapter les références fixées à l'évolution de l'environnement. L'évaluation peut être faite à partir d'un questionnaire permettant de recenser les manques dans les informations mais aussi les différentes attitudes dans l'entreprise vis à vis du Benchmarking. Les éléments fournis par les réponses au questionnaire interne doivent permettre de cerner les points faibles à vérifier et les nouvelles informations à collecter. Toutes les étapes doivent être passées en revue.

Il est souhaitable qu'à long terme les cadres responsables d'un département prennent l'initiative d'organiser eux-mêmes la recherche des méthodes les plus performantes. L'entreprise peut aussi fixer des points de repère qui déclencheront automatiquement une nouvelle série d'opérations de Benchmarking.

V. UNE DÉONTOLOGIE DU BENCHMARKING

Une étude de Benchmarking est délicate à mettre en œuvre car elle peut provoquer des mésententes entre partenaires sur ce qui est du niveau d'information révélé et partagé. Elle peut même conduire l'entreprise dans l'illégalité (espionnage industriel...).

C'est pourquoi l'**International Benchmarking Clearinghouse** a élaboré un **Code de Conduite** comportant 8 recommandations et ⁸destiné aux partenaires du Benchmarking :

V.1. Légalité

- *Ne pas engager des actes ou des paroles qui feraient entrer l'entreprise dans l'illégalité.*
- *Prêter une attention spéciale aux discussions sur les prix, car une mésentente sur les prix bloquerait artificiellement le cours du marché.*

V.2. Echange

- *Définir un niveau d'attentes mutuelles entre les entreprises*
- *Ne pas poser aux partenaires de l'entreprise des questions auxquelles celle-ci ne peut pas répondre aux 3/4 ou avec un même niveau de détail.*

V.3. Confidentialité

- *Considérer les informations qui sont communiquées par les partenaires avec autant de confidentialité que ses propres informations.*
- *Signer avec ses partenaires une clause de confidentialité.*

⁸ Code de conduite en matière d'analyse comparative - <http://strategies.ic.gc.ca/SSGF/bs00025f.html>

V.4. Utilisation de l'Information

- *Ne pas utiliser l'information communiquée à d'autres fins que celles déterminées dans l'accord de Benchmarking.*

V.5. Contact

- *Se Conformer aux procédures de contact qui ont été définies entre les partenaires, et respecter les cultures de chacun (éviter les jugements subjectifs, les préjugés...).*

V.6. Préparation

- *Se préparer aux réunions afin d'améliorer leur efficacité et éviter la perte de temps pour chacun des participants.*

V.7. Achèvement

- *Ne pas prendre des responsabilités qu'on ne peut pas tenir. Achever son travail de manière à ce que chacun des participants soit satisfait.*

V.8. Compréhension

- *Traiter ses partenaires et les informations qu'ils ont révélées de la façon dont on voudrait qu'ils traitent les nôtres.*

Ce code de conduite met ainsi en place de réelles relations de "coopétition".

BIBLIOGRAPHIE

Benchmarking : à la recherche des meilleures pratiques - Paris : Mouvement français pour la qualité, 1995.

Benchmarking et intelligence économique - LEPEULE J.M. ; MARTI Y.M. – Edition Eurostaf, 1999.

Evaluer et améliorer ses performances. Le Benchmarking - BALM J.G. - Paris : Edition A FNOR, 1994.

Le Benchmarking - CAMP Robert C. - Paris : Les éditions d'organisation, 1993.

Le Benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents - Camp C.R. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1992.

Progresser avec le Benchmarking - CHANG Richard Y. ; KEITH KELLY P. - Paris : Les presses du management, 1995.

WEBOGRAPHIE

Amélioration de la performance avec un processus de Benchmarking - BÜYÜKÖZKAN Gülçin et MAIRE Jean-Luc - Acte de colloque : Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel - ALBI 1997.

[<http://www.enstimac.fr/manif/gi-albi-97/LIENBD/PapFinal/Publis/3EC351A3.pdf>]

Analyse comparative (Benchmarking) dans les systèmes locaux de transport de voyageurs : Définitions, exemples, recommandations - CERTU - Edition CERTU - Déc. 2001 - 47 p. - Issn : 1263-2570.

[http://www.certu.fr/transport/s_pages/Bench/sommaire.htm]

Analyse comparative de la valeur des produits par la clientèle - Benoît TREMBLAY - Publié par la Direction des communications - avril 1995 - Révisé en novembre 1997 - N° de document : 1383.

[<http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/outils-gestion/analcom.pdf>]

Code de conduite en matière d'analyse comparative.

[<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/bs00025f.html>]

Guide X: Analyse comparative et pratiques exemplaires: mise à jour du Guide VIII - Conseil du Trésor du Canada Secrétariat Services de qualité - Publication initiale - mars 1996.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/10QG_f.html]

L'analyse comparative - Les dix étapes de l'analyse comparative

[http://www.allbodies.com/Chroniques/analyse_comparative/chro4.shtml]

Le Benchmarking

[<http://www.sudqualite.org/documents/mementos/Benchmarking/bench.htm>]

Le Benchmarking: un outil d'amélioration !

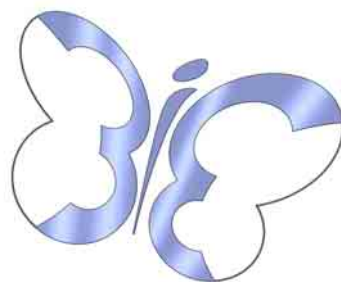
[<http://www.stratenet.com/benchmarking.html>]

Les Dix étapes de l'analyse comparative

[<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/bs00212f.html>]

Politique d'investissement et stratégie industrielle - Rapport de recherche documentaire
Xavier Bruez ; Emilie Mira ; Sylvain Ravinet ; Mouhamadou Sow – (DESS Certificat d'Aptitude à
l'Administration des Entreprises - Année universitaire 2001-2002) - 31 octobre 2001.

[http://www.ravinet.org/documents/investissement_strategie.pdf]



3IE

c/o EPITA, 14-16 Rue Voltaire
94276 Le Kremlin-Bicêtre Cedex
Tel : 01 53 14 59 36
Fax : 01 53 14 59 28
URL : <http://www.3ie.org>
Email : contact@3ie.org