

Le benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management

Par : Pr. CHABANI Smain

Professeur EHEC - d'Alger

Mr BEKKAR Mohamed

Enseignant associé à EHEC - d'Alger

|

Le benchmarking une nouvelle méthode d'analyse et de management

Par :Pr. CHABANI Smain

Professeur EHEC - d'Alger

Mr BEKKAR Mohamed

Enseignant associé à EHEC - d'Alger

Mots clés :

Management, benchmarking, Analyse comparative

Resumé :

La nécessité d'une démarche de benchmarking n'est plus à démontrer pour les entreprises en général et les institutions financières en particulier. En effet, le benchmarking est considéré comme un déterminant critique d'une démarche d'amélioration de la performance, en permettant à l'entreprise de comparer ses unités opérationnelles ; de mesurer et de se comparer à d'autres entreprises semblables ou à des normes établies dans le but d'identifier ses forces et ses champs d'amélioration.

Dans ce papier, nous présentons les principes et les objectifs de cette nouvelle méthode de management, ainsi que l'impact de son utilisation sur l'amélioration des performances des entreprises.

Marketing, état d'esprit, client volatile, TIC, marketing bancaire, Concurrence, client caméléon, système d'information, la gestion de la relation client (GRC), marketing de collaboration, marketing personnalisé (marketing one to one).

Section 1 : Présentation du benchmarking.

.1.Définition du benchmarking :

Terme emprunté aux géomètres¹, le « benchmark » est un repère utilisé comme point de référence pour des comparaisons de direction. Autrement dit, le benchmark est "un point de référence à partir duquel on peut mesurer les choses"²; c'est ainsi que certains managers utilisent le benchmarking³ tout simplement pour parler de la fixation d'objectifs.

1 Pour certain auteurs le terme de benchmarking est emprunté aux informaticiens, il est composé de « benchtesting (banc d'essai) » et de « mark (jalon, cible) ».

2 Chang R Y, Kelly P. K , « Progresser avec le Benchmarking », Les Presses du Management, Paris 1995 ; p21.

3 La traduction francophone du terme peut être assimilée à l'«analyse comparative» ou l'«étalonnage concurrentiel»

... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management** ...

Selon Balm , "le benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée «la meilleure», afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur en un temps raisonnable"⁴ Toutefois, on constate que le concept va au delà de la comparaison avec d'autres entreprises; a cet effet, Xerox⁵ met plutôt l'accent sur le processus de veille continue des «pratiques exemplaires» et définit le benchmarking comme "le processus de recherche constante de nouvelles idées, de méthodes, de pratiques, des processus et soit l'adoption de ces pratiques, soit l'adaptation des bonnes idées et leur mise en œuvre afin de devenir le meilleur des meilleurs"⁶. Les nouvelles idées peuvent venir aussi bien d'autres entreprises que d'autres sources (à l'intérieur même de l'organisation, des différentes normes en usage dans le métier, etc.).

Une définition formelle de cette pratique peut être présentée comme suit: "le benchmarking est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ; Cette comparaison ne s'exerce pas seulement avec des concurrents, mais surtout avec des entreprises de secteurs différents qui ont des performances remarquables dans telle ou telle tâche, ou fonction analogue"⁷

Ainsi, le benchmarking conçu comme «indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité», il s'appuie sur l'idée de l'évolution constante du monde extérieur et il entend substituer à la logique productive régie par «the one best way», l'esprit d'émulation compétitive suscité par l'impératif de «s'ouvrir aux meilleures pratiques possibles».⁸

Toutefois nous pouvons avoir une impression «de ne trouver rien de très original dans une démarche de benchmarking qui d'une part s'apparente à celle que connaît tout bon scientifique qui sans cesse remet en cause les méthodes et les résultats de ses prédécesseurs et d'autre part relève une fois de plus de la volonté des consultants d'apporter un nouveau produit sur le marché du conseil (qu'il soit interne ou externe). Il n'empêche qu'il est bon de connaître ce terme ou ce produit de conseil tout en sachant qu'il est permis à tout un chacun de le pratiquer et peut être tout un chacun le pratique-t-il sans le savoir. Cette démarche s'applique ici à toute pratique des organisations susceptibles d'être comparée avec ce que se fait chez les concurrents et s'inscrit dans la volonté de nombreux managers de recherche de l'excellence telle qu'elle s'est manifestée

4 Balm G, « évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking », 1994, Afnor, Paris, p159

5 Xerox est une des compagnies pionnières en matière de démarche de benchmarking. Elle a obtenu le « Malcom Baldrige National Quality Award » en 1989.

6 Camp. Robert, «Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance», ASQC Quality Press, 1989

7 David Kearns, directeur général de Xerox Corporation

8 KARLOF Bengt, OSTBLOM Svante, « Le Benchmarking : Un indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité », Masson, Paris, 1994

tout au long des années quatre-vingt et dont on a pu par la suite mesurer les limites».⁹

1.2. Repères pour une généalogie du Benchmarking :

L'origine de l'analyse comparative (benchmarking) remonte à plusieurs siècles, des documents datant de l'ancienne Egypte indiquaient déjà l'utilisation du benchmarking dans le travail de construction ; Les Egyptiens entaillaient un bloc de pierre à une hauteur bien déterminée et plaçaient un bout de fer plat horizontalement dans l'incision pour servir d'appui (bench) à une mire de nivellement. Ils utilisaient cela comme référence (mark) pour mesurer les hauteurs et les distances ; les outils se sont développés et les technologies ont changé, mais le mot «benchmark» a conservé la même signification dans la construction jusqu'à nos jours.¹⁰

Dans l'histoire contemporaine, c'est au début des années 1980 que le précurseur américain, Rank Xerox, leader mondial des photocopieurs en 1975, attaqué par les Japonais Canon, Minolta, Ricoh, Sharp, etc ; adopte le benchmarking en vue de rivaliser avec la concurrence japonaise ; Confrontés à une situation financière et commerciale critique, qu'ils attribuent à la résultante de la «déferlante nipponne», les managers de Rank Xerox voient leur part de marché passer de 82% à 41% (de 1976 à 1982), ils mettent en pratique la tactique adverse dont Robert Camp a été un des promoteurs et un des principaux théoriciens: un étalonnage tous azimuts de l'appareil productif afin d'en réduire les coûts généraux et d'en améliorer la qualité Xerox a commencé à faire de l'analyse comparative telle que nous la connaissons aujourd'hui. Celle-ci se présentait comme un véritable outil de gestion, allant au-delà des simples comparaisons. L'entreprise a alors commencé à se soucier des pratiques et façons de faire à adopter afin d'améliorer sa situation.

« Rank Xerox apprend par sa filiale commune avec **Fuji, Fuji-Xerox**, que l'une des sources d'inspirations des entreprises japonaises est l'échange sur les "best practices" qui ont lieu entre entreprises d'activités différentes appartenant au même "keiretsu"»¹¹, les entreprises japonaises ont pratiqué un benchmarking assidu dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale, « **Rank Xerox** décide alors de se comparer aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers. Elle "benchmark", pour la logistique et les techniques d'emballage L.L.Bean, distributeur d'articles de sport et VP Ciste, **Toyota** pour le pliage des tôles ; **American Express**, pour l'art de facturation ; **Mary Kay Cosmetics**, **Hershey Foods**, etc.»¹²

9« Encyclopédie de la gestion et du management EGM », sous la direction de Robert le Duff, DALLOZ 1999 ; article de G. CLIQUET, P82-83

10 Codling, S., "Best practice benchmarking", Gulph Pub. Col, Houston, Texas, 1996, p177.

11 BRILMAN Jean, « Les Meilleures pratiques de management, Paris, Editions d'Organisation », 2003, p287

12 In BRILMAN Jean, op.cit., p.287

... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management** ...

Outre un article paru dans le New York Times du 7 novembre 1985, dont le titre martial, «Xerox halts Japanese march », consacre le succès de cette riposte américaine, c'est Robert Camp, le directeur du programme de benchmarking chez Rank Xerox, qui a initié ses pairs à la discipline «co-opétitive». En relatant l'introduction de l'étalonnage au sein de sa compagnie, dans une revue professionnelle ¹³ puis dans une publication plus large ¹⁴, Robert Camp diffuse une définition élémentaire du benchmarking d'autant plus féconde, qu'elle maintient l'ambiguïté sur ses usages pratiques : il s'agit simplement de «la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité» ¹⁵. D'où le constat répandu, et quelque peu tautologique, selon lequel «un nombre croissant de firmes américaines parmi lesquelles Ford, Eastman Kodak, General Motors, Corning, du Pont de Nemours, Boeing ont mis à profit cette expérience et se sont lancées dans des opérations de benchmarking. Elles n'ont eu qu'à s'en féliciter». ¹⁶

«Ford fut également l'une des premières entreprises à pratiquer le benchmarking en s'intéressant à tous les concurrents et en essayant de surpasser chacun dans ce qu'il savait faire de mieux. Par exemple, on découvrit que 500 personnes étaient employées à la gestion des effets à recevoir alors que Mazda n'en employait que 10 !; Aujourd'hui des entreprises comme IBM, Kodak, DuPont ou Motorola pratiquent couramment le benchmarking, parfois en se comparant à des entreprises appartenant à des secteurs complètement différents »¹⁷

Avant d'être codifiée par la discipline de management, la démarche exemplaire suivie par Rank Xerox, aux prises avec ses compétiteurs japonais, s'avère ainsi extrapolée à l'industrie américaine dans son ensemble. Le double mode opératoire de la coopération et de la compétition, qu'interpénètre le régime d'action «co-opétitif», est donc transposé à l'échelle sectorielle.

Cependant, le benchmarking dépasse largement le simple champ de management économique ; « les militaires utilisent également l'analyse comparative depuis quelques décennies. Afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques, ils comparent la puissance de leurs ennemis à la leur. De nos jours, le benchmarking a pris de plus en plus la forme d'analyse concurrentielle, de comparaison de performance des entreprises » ¹⁸.

13 CAMP Robert, «Benchmarking : the search for best practices that lead to superior performance», Quality Progress, vol.22, n°1-5, 1989, cité in MANN Leon, SAMSON Danny, WOLFRAM COX Julie, op.cit..

14 CAMP Robert, « Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance », Milwaukee, Quality Press, 1989 ; traduit en français sous le titre : « Le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Paris, Ed. d'Organisation, 1992.

15 Définition reprise par Gilbert Genot, consultant en marketing industriel, in « Le benchmarking, nouvel outil de management », Revue Française du Marketing, n°141, janvier 1993, pp.66-70, p.67.

16 Ibid., p.66.

17 Kotler et Dubois : "Marketing Management" ; Publ Union, 10eme édition ; P257.

18 Balm, G.J., « Evaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking », Editions AFNOR, 1994

1.3. Les différentes catégories de benchmarking :

Pour distinguer les différentes catégories de benchmarking, deux visions du problème sont possibles : faire une typologie en fonction du ou des partenaires choisis ou bien en fonction du domaine de réflexion, les deux éléments étant plus ou moins liés, ces éléments peuvent aussi émerger au cours de la démarche de benchmarking ; la première phase de réflexion amène à spécifier le domaine de l'amélioration alors que la phase de recherche de partenaires amène à choisir un partenaire interne ou externe.

1.3.1. LES DOMAINES DE REFLEXION ENVISAGEABLES POUR LE BENCHMARKING :

Yoshinibu OHINATA¹⁹ identifie cinq domaines de réflexion dans le contexte japonais :

Le produit, les fonctions, le processus, l'organisation et la stratégie.

Le benchmarking des produits est le plus développé au Japon ; en réponse à toute innovation de produit, de concept ou de commercialisation, l'entreprise japonaise est capable de lancer en quelques mois un produit similaire.

Le benchmarking fonctionnel a pour objectif le contrôle de qualité et la plus grande efficacité. Certaines entreprises des secteurs agro-alimentaires et des produits d'hygiène, ont appris et assimilé les pratiques de Procter & Gamble alors que d'autres ont imité les programmes de formation de General Electric.

Le benchmarking des processus a pour objectif l'amélioration de l'efficacité et l'accroissement de la compétitivité en se focalisant sur le niveau opérationnel; le système de juste à temps développé chez Toyota a servi de référence à de nombreuses entreprises.

Le benchmarking organisationnel permet d'accroître la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions d'un environnement compétitif ; le système divisionnaire de Matsushita a servi de modèle d'efficacité à de nombreuses entreprises.

Le benchmarking stratégique se concentre sur les changements stratégiques, les allocations de ressources prioritaires, et la diversification ; le meilleur exemple est la redéfinition des domaines d'activité de NEC basée sur celle de Computer & Communication.

¹⁹ Yoshinobu Ohinata, « Benchmarking : The Japanese Experience », Long Range Planning, Vol.27, n°4, 1994 ; pp.48-53.

1.3.2. LA CLASSIFICATION DU BENCHMARKING SELON LES PARTENAIRES :

Longbottom²⁰ présente trois grandes catégories de benchmarking selon les différents partenaires possibles, qui sont le «benchmarking interne», le «benchmarking compétitif» et le «benchmarking générique» qui consiste à comparer les pratiques de l'entreprise évaluée à celles utilisées par les entreprises de classe mondiale, qu'on appelle pratiques exemplaires.

1.3.2.1. LE BENCHMARKING INTERNE :

« De nombreuses entreprises disposent d'un certain nombre de filiales, de groupes de services... géographiquement dispersés. Dans de tels cas, l'entreprise abrite un certain nombre d'opérations similaires qui peuvent aisément être comparées les unes aux autres »²¹. Ce type de benchmarking est appelé benchmarking interne. c'est l'étude la plus simple à mener, elle consiste à effectuer des comparaisons internes ; Une entreprise de vente ayant, par exemple, des bureaux dans plusieurs régions peut les comparer entre eux afin de trouver la meilleure pratique en cours quant à la qualité perçue par le client, ou l'exécution des réparations dans différentes succursales; une banque commerciale peut comparer ses agences dispersées sur un territoire géographique, afin de déterminer les meilleures pratiques qui peuvent augmenter le rendement et améliorer la gestion.

Le benchmarking interne est présenté par Bengt Karlöf et Svante Ostblom comme «un fabuleux moyen de mettre en oeuvre des changements et d'apprendre à l'organisation le fonctionnement du benchmarking »²². Selon les auteurs, à part quelques exceptions, il est toujours possible d'identifier les possibilités de développement en étudiant ses propres opérations. Les processus innovateurs peuvent évoluer et se développer dans un système centralisé comportant des ramifications, et ces processus peuvent être adoptés par d'autres parties de l'organisation au bénéfice de l'ensemble de celle-ci. Lorsque la démarche prend place au sein de l'organisation, l'accès à l'information est grandement facilité, les problèmes de confidentialité n'existent plus...

Ainsi, l'avantage le plus appréciable du benchmarking interne consiste dans la facilité à identifier les partenaires potentiels, car il s'agit d'une comparaison de performances intraentreprise, de plus, il permet de mettre rapidement à profit les meilleurs processus connus à l'interne ; mais il y a peu de chances de trouver

20 Longbottom, D. «Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics», Benchmarking: an International Journal, Vol. 7, No 2, 2000, p. 98-117

21 Karlöf B., Ostblom S., « Le benchmarking », édition Masson 1994

22 Karlöf B., Ostblom S., opcit

.... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management**

des sources d'améliorations significatives, car les procédures adoptées par les éléments d'une même organisation sont généralement similaires.

Toutefois, pour Gérard Balm, même s'il y a peu de chances pour qu'il existe des sources d'amélioration significative, il est de règle de commencer par envisager le benchmarking interne. Bengt Karlöf et Svante Ostblom parlent simplement de faiblesse :

« Les chances de trouver des performances figurant dans les meilleures au sein de l'organisation sont moindres que si des alternatives étaient cherchées à l'extérieur ».

Le benchmarking interne ne doit pas être considéré comme un substitut au benchmarking externe ou au benchmarking fonctionnel. Il devrait être vu comme une première étape dans la quête de l'excellence et promouvoir l'apprentissage et le consensus en ce qui concerne la méthode elle-même ; cette enquête interne pourrait être associée à la première étape du processus du benchmarking car elle permet non seulement de dresser un état général de l'entreprise, mais aussi de trouver d'éventuelles fonctions internes qui pourraient faire l'objet d'un benchmarking.

1.3.2.2. LE BENCHMARKING EXTERNE :

Le benchmarking externe désigne la comparaison de son organisation avec des organisations similaires voire identiques mais situées ailleurs, il s'agit d'une comparaison inter-entreprises (par rapport à des «best in class» par exemple) ; les partenaires peuvent être des concurrents directs, ou bien des organisations équivalentes opérant dans d'autres pays et desservant d'autres marchés. Pour certains ²³, dans le premier cas, il s'agit tout simplement de la veille concurrentielle; cette pratique devrait être courante. Toutefois, l'approche sera considérablement différente selon que le benchmarking est appliqué à des concurrents évoluant sur le même marché ou à des collègues évoluant sur des marchés différents.

Il arrive fréquemment que des entreprises concurrentes collaborent à des études de benchmarking dans des domaines où l'information n'est pas considérée comme stratégique, ces études sont souvent initiées par des associations professionnelles dont l'objectif est de favoriser l'échange d'information au bénéfice de leurs membres, une illustration de ce type de pratique est celle du consortium américain de Benchmarking des Télécommunications qui regroupe un certain nombre de sociétés concurrentes (AT&T, Bell Atlantic, MCI, Ameritech, GTE...). Son objectif est de comparer, développer et améliorer les techniques de base faisant l'objet d'un intérêt commun ; il diffère des autres

23 Balm G, « évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking », 1994, Afnor, Paris

... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management** ...

28

types de benchmarking en ce sens qu'il vise davantage à mesurer le potentiel des concurrents plutôt que d'augmenter l'efficacité des processus de l'organisation.

Ce type de benchmarking est plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir faire et le respect entre les partenaires, il peut être difficile d'obtenir de l'information à travers ce type de benchmarking; il est possible que les organisations les plus performantes se retrouvent dans d'autres pays ou dans d'autres secteurs d'activités, de plus, les concurrents sont souvent très hésitants pour participer à des études de benchmarking parce que les méthodes opérationnelles qui ont du succès ne sont pas diffusées publiquement et peuvent être très difficiles à obtenir sans la participation d'un partenaire coopératif; cependant, les problèmes d'accès à l'information sont de moindre ampleur quand les organisations opèrent sur des marchés différents.

Les bénéfices de cette démarche sont potentiellement importants. Par contre, il faut s'assurer qu'il n'y a pas de problème de partage d'informations confidentielles et que les données peuvent être comparables.

1.3.2.3. LE BENCHMARKING FONCTIONNEL

Si l'on se restreint aux concurrents de son secteur, on risque de ne pas atteindre les résultats escomptés, en effet, il faut se comparer aux meilleurs dans chaque fonction, même en dehors de son secteur, car certaines fonctions ou certains processus sont identiques quelles que soient les différences entre secteurs ; Le benchmarking fonctionnel ou générique consiste en une comparaison de produits, services et processus de travail avec ceux des meilleures entreprises quel que soit le secteur d'activité de celle-ci. Lorsque d'autres industries sont prises comme point de repère, il n'est pas possible de faire des comparaisons vraiment globales.

L'idée consiste à appliquer le benchmarking à des parties de l'entreprise qui présentent une similarité. Bengt Karlöf et Svante Ostblom citent l'exemple d'un groupe bancaire européen voulant appliquer le benchmarking aux guichets accueillant la clientèle en se référant à une organisation dont l'excellence est reconnue dans ce domaine comme Singapore Airlines.

Ce benchmarking de leaders peut se révéler très productif d'autant plus que la collecte de données est la plupart du temps facile. En effet, une entreprise, qui est le leader dans un secteur donné, a tout à gagner à partager des informations avec des entreprises d'autres secteurs. Ainsi, de véritables collaborations peuvent se développer.

Ce benchmarking est sûrement le plus difficile à concevoir et à manier. Il fait appel non seulement à la curiosité mais aussi à l'ingéniosité de tous les acteurs

..... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management**

du processus, ce benchmarking est proche du benchmarking orienté vers une fonction. Mais, il possède une différence essentielle, il consiste à adapter une technologie (qui a déjà fait ses preuves) a priori très éloignée de son secteur. Un exemple parlant est celui des codes à barres ; le secteur de l'épicerie a été le premier à utiliser ce système pour saisir des données automatiquement. Aujourd'hui, cette méthode s'est répandue aussi bien pour identifier les échantillons de sang dans les hôpitaux que pour répertorier les articles stockés dans les entrepôts.

Une étude de benchmarking fonctionnel est menée auprès de partenaires qui ne sont pas des concurrents, le but est d'améliorer les processus d'une organisation en mettant en place les fondements de nouveaux processus plutôt que d'utiliser le savoir-faire d'un concurrent ; Cependant, le benchmarking fonctionnel est limité à des processus universels et comparables et représente un investissement de temps et d'argent

Ainsi, le benchmarking interne représente la méthode exploratoire de base que tout organisme devra appliquer avant de passer aux autres types de benchmarking, l'avantage de cette méthode réside aussi dans la simplicité qui caractérise une démarche de benchmarking interne; pour apprécier tous ces avantages, nous présenterons dans la section suivante les étapes d'une démarche de benchmarking.

Section 2 : Les différentes étapes d'une démarche de benchmarking.

Le processus de benchmarking est souvent décomposé en cinq phases ; elles ne sont jamais exactement les mêmes selon les auteurs, mais le processus que nous adoptons est celui proposé par Robert Camp²⁴, d'après R.Camp La méthode préconisée scande en dix étapes, incluses dans cinq phases d'évolution qui sont :

«PLANNING: 1/Identify what is to be benchmarked ; 2/Identify comparative companies; 3/Determine data collection method and collect data.

ANALYSIS:4/Determine current performance gap; 5/Project future performance levels.

INTEGRATION:6/Communicate benchmark findings and gain acceptance; 7/Establish functional goals ; 8/Develop action plans.

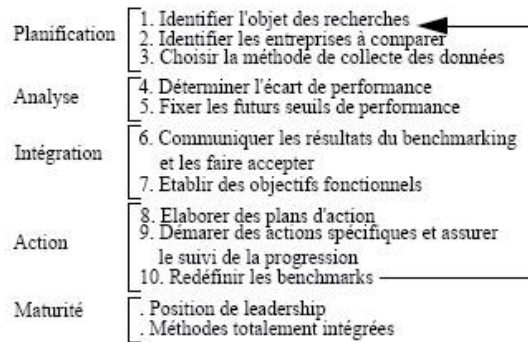
ACTION: 9/Implement specific actions and monitor progress ; 10/Recalibrate benchmarks.

MATURITY : Leadership position attained ; Practices fully integrated into processes» ²⁵

24 Robert Camp est le premier «théoricien» du benchmarking. Par conséquent, Les autres propositions s'inspirent fortement de cette conceptualisation

25 D'après Robert Camp, op.cit 1989 ; in SCHMID Günther, SCHUTZ Holger, SPECKESSER Stefan, «Benchmarking Labour Market Performance and Labour Market Policies: Theoretical Foundations and Applications», Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Juin 1998, p.6.

Figure 2-2 : Les différentes phases du processus de benchmarking :



Source : R. C. Camp (1992)

1.2.1. La phase de planification :

Les recherches doivent être planifiées en suivant les trois étapes traditionnelles suivantes :

Sélectionner ce qui doit faire l'objet du benchmarking (quoi), choisir avec qui se comparer (qui), et s'interroger sur la collecte des données (comment).

La phase de planification consiste à identifier pour chaque fonction de l'entreprise, ses outputs et les éléments qui seront comparés, ainsi que les meilleures organisations et entités auxquelles il serait possible de comparer ces fonctions ; les premières entités concernées sont généralement les concurrents directs, mais il peut s'agir d'autres entreprises leaders pour une fonction particulière et qui ne sont pas des concurrents directs, ainsi les échanges d'informations sont plus aisés et les résultats sont profitables à tous.

Vient ensuite la collecte d'information qui ne se fait pas seulement par les contacts avec les partenaires, mais aussi par le biais des associations professionnelles ou les publications ; les méthodes utilisées pour la collecte d'informations sont toutes celles disponibles, sous tous les formats, et surtout les voies alternatives,. Le comportement du management peut aussi faciliter les collectes d'informations internes ; La recherche d'information dans le benchmarking demande d'être créatif et alternatif.

1.2.2. La phase d'analyse :

La phase d'analyse nécessite une parfaite connaissance de ses propres méthodes, et une évaluation rigoureuse de ses forces et faiblesses ; les questions qui doivent être posées sont : le partenaire est-il meilleur, si oui pourquoi et de combien, quelles méthodes utilise-t-il ou envisage-t-il d'utiliser? Comment pourraient-elles être adaptées?

Les réponses donnent la mesure de l'écart de performance, cet écart fournissant une base objective d'action : réduire l'écart ou capitaliser l'avantage acquis.

Les moyens utilisés pour comparer les données collectées sont en particulier

.... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management**

des validations des professionnels de l'entreprise ; Des non validations apportent aussi des informations sur des ruptures de méthodes qui seraient trop fortes pour l'entreprise ; cette étape nécessite une compréhension claire du fonctionnement interne et des missions de l'organisation.

2.1. La phase d'intégration :

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les résultats de l'analyse pour la fixation d'objectifs opérationnels, cela demande une planification rigoureuse pour incorporer les nouvelles méthodes au fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer que les conclusions du benchmarking sont répercutées dans tous les processus formels de planification.

Nous pouvons distinguer deux étapes dans cette phase :

- Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter en apportant la preuve de la crédibilité et de l'exactitude des conclusions de l'enquête
- Etablir les objectifs fonctionnels en collaboration avec le département concerné.

2.2. La phase d'action :

La suite logique du benchmarking est l'élaboration de plans d'action ; la mission du benchmarking est de valoriser ces plans ; le niveau de communication des résultats dépend du niveau de confidentialité de ces résultats, les plans d'action sont élaborés en interne par l'entreprise ou par d'autres conseillers, La mise en action doit de plus être très rapide pour ne pas être dépassée avant d'avoir été mise en œuvre ; Pour cela, on peut toujours effectuer des modifications en cours d'application.

Les applications concrètes doivent être soumises à des évaluations périodiques pour mesurer les progrès accomplis ; en outre, tout programme de changement doit prévoir des échéances de remise à jour pour les conclusions du benchmarking elles-mêmes, puisque les méthodes utilisées à l'extérieur évoluent constamment; ce réajustement n'est possible que si un dispositif de veille fonctionne en permanence ; l'expérience montre que les études de benchmarking réussies sont des processus continus dans le temps, pour se maintenir au sommet de son domaine d'expertise, les méthodes de travail doivent être mises à jour à la suite d'un tel processus.

Cette phase se décompose en trois étapes :

- Elaborer des plans d'actions
- Démarrer des actions concrètes et contrôler la progression
- Réajuster les benchmarks.

2.5. La phase de maturité :

La maturité est atteinte lorsque les méthodes de pointe ont été incorporées

... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management** ...

à tous les processus de l'entreprise et une position de supériorité est assurée, la maturité est également atteinte quand le benchmarking devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management, il est alors pratiqué à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement par des spécialistes, ces derniers sont utiles, mais le benchmarking n'atteint vraiment son objectif que lorsque l'ensemble de l'organisation est à l'affût des meilleures méthodes extérieures à s'approprier.

La maturité sera atteinte lorsque :

- les méthodes de pointe auront été incorporées à tous les processus de l'entreprise et une position de supériorité assurée ;
- le benchmarking sera devenu un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management.

Section 3 : Objectifs, utilités, intérêts et limites du benchmarking :

3.1. Objectifs d'une démarche de benchmarking :

L'objectif d'une étude comparative est de recueillir des données concernant les activités d'un service spécifique à étudier. ; ce type d'étude permet ensuite de déterminer la position de l'organisme en question en comparaison avec ses homologues du même secteur ; l'étude comparative est également un outil très utile pour évaluer les performances obtenues et cibler de nouveaux objectifs en vue de rencontrer les normes préconisées dans le secteur étudié.

Le Benchmarking consiste pour une entreprise à :

- ▶ bien analyser ses propres processus ou approches,
- ▶ comparer ses processus, pratiques et résultats entre ses différents établissements, avec les meilleurs à l'intérieur de son industrie et en dehors de son industrie, dans son pays ou à l'étranger,
- ▶ agir pour égaler ou dépasser les meilleurs.

3.2. L'utilité de l'analyse comparative :

C'est une activité qui nous permet de prendre conscience des points faibles d'une entreprise lorsque on la compare aux autres, et nous donne de l'information sur ce que nous devrions faire afin d'y remédier.

Il est plus facile d'identifier les points à améliorer en se basant sur la performance d'entreprises comparables à la nôtre ; l'analyse comparative permet ainsi de déterminer quels résultats souffrent d'un écart par rapport à un groupe témoin d'entreprises ; par la suite, ces résultats peuvent être améliorés par des modifications appropriées dans les pratiques de gestion et de production.

Appliqué à la gestion des entreprises, le benchmarking permet à celles-ci d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître leur performance et leur degré de compétitivité; celui-ci est un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître

..... **Le benchmarking, une nouvelle méthode d'analyse et de management**

sa performance, son degré de compétitivité²⁶, et améliorer l'apprentissage des employés qui voient ce qui se fait ailleurs, les amenant ainsi à mieux comprendre pourquoi ils doivent modifier parfois leurs façons de faire²⁷. En plus, le benchmarking est considéré comme une façon d'identifier de nouveaux objectifs à atteindre en permettant à l'entreprise de comparer ses propres pratiques d'affaires à celles utilisées par les meilleures²⁸.

3.3. L'intérêt du benchmarking :

La définition du benchmarking a glissé pour se rapprocher de celle de veille concurrentielle, d'intelligence économique ; mais garde toujours son sens de prise de renseignements auprès des meilleurs pour pouvoir améliorer ses propres performances, et surtout pour ne pas se faire surprendre. Le benchmarking est cependant un outil opérationnel, et pas seulement un outil observatoire.

L'utilisation du benchmarking part d'un problème concret, par exemple une structure de coût, des problèmes au niveau de la distribution ou de l'approvisionnement ; et du fait qu'on se rende compte que d'autres arrivent très bien à surmonter ces problèmes, on va donc essayer de comprendre comment il y arrive pour l'appliquer chez soi, mais ce qui fonctionne chez les uns ne fonctionne pas forcément chez les autres (à cause de gaps culturels, de compétences et de ressources différentes), ce qui limite grandement l'intérêt du benchmarking. Le benchmarking est plutôt un outil de sensibilisation, de prise de conscience, même en interne, où il permet de déterminer des parties de la chaîne qui fonctionnent mal, et il permet d'inciter les gens à changer.

3.4. Limites du benchmarking :

Une des principales limites du benchmarking, jamais citée par les praticiens, est tout simplement le fait que cette démarche s'attache essentiellement aux éléments tangibles ; une démarche de ce type ne peut permettre d'identifier tous les paramètres explicatifs du différentiel de performance ; de même, les écrits traitant du benchmarking n'abordent que rarement les problèmes de résistance au changement ou de rétention d'information. Par exemple, Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) ne formulent qu'un avertissement :

« Ne sous-estimez pas les problèmes et les difficultés du benchmarking parce qu'il s'agit d'un projet interne. Nous connaissons des exemples qui montrent la façon dont les difficultés peuvent, dans la réalité des projets internes, être exacerbées par l'inertie et les conflits au sein d'une organisation. Au lieu de se concentrer sur les moyens d'apporter des améliorations, les gens se mettent à critiquer et à défendre leur territoire ».

26 Haughton, M. Grenoble, W. Thomchick, E. & Young, R ; «The role of benchmarking in the performance of the import process», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 29, No 9, 1999

27 Elmuti, D & Kathawala, Y ; «An overview of benchmarking process : a tool for continuous improvement and competitive advantage», Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol4, No 4, p229-243, 1997.

28 Voss, C.A., P Ahlström et K. Blackmon «Benchmarking and operational performance: some empirical results», Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol. 4, No 4, p. 273-285 ; 1997.

Conclusion :

Toutefois, quelque soient les limites présentées par la démarche, le benchmarking reste toujours un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier des sources possibles d'amélioration pour accroître sa performance et son degré de compétitivité ; le benchmarking permet de réaliser effectivement des sauts de performance, en particulier de productivité et de compétitivité; son impact et effet sur l'amélioration des performances de l'entreprise ont été confirmés dans plusieurs recherches théorique et empiriques. Donc, une décision d'entreprendre une démarche d'amélioration dans une organisation passe en premier lieu par l'application du benchmarking interne, ce dernier dont nous avons détaillé les étapes, les objectifs, l'utilité, les limites, ainsi que l'impact sur l'amélioration de la performances des entreprises, nécessite une maîtrise des procédures adoptées au sein de l'organisation, et une connaissance parfaite des objectifs de performances visé par l'organisation et dont l'objectif est essentiel est d'améliorer l'efficacité.

Bibliographie :

- Balm G, « évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking », 1994, Afnor, Paris. Chang R Y, Kelly P. K , « Progresser avec le Benchmarking », Les Presses du Management, Paris 1995.
- Elmuti, D & Kathawala, Y ; «An overview of benchmarking process : a tool for continuous improvement and competitive advantage», Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol4, No 4, p229-243, 1997.
- Houghton, M. Grenoble, W. Thomchick, E. & Young, R ; «The role of benchmarking in the performance of the import process», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 29, No 9, 1999.
- Gilbert Genot, « Le benchmarking, nouvel outil de management », Revue Française du Marketing, n°141, janvier 1993, pp.66-70.
- Karlöf B., Ostblom S, « Le benchmarking », édition Masson, 1999.
- Brilman Jean, « Les Meilleures pratiques de management, Paris, Editions d'Organisation », 2003.
- Kotler et Dubois ; "Marketing Management" ; Publi Union, 2002.
- Longbottom, D. «Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics», Benchmarking: an International Journal, Vol. 7, No 2, 2000, p. 98-117.
- Schmid Günther, Schutz Holger, Speckesser Stefan, «Benchmarking Labour Market Performance and Labour Market Policies: Theoretical Foundations and Applications», Discussion Paper, Wissens chaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 1998.
- Voss, C.A., P Ahlström et K. Blackmon «Benchmarking and operational performance: some empirical results», Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol. 4, No 4, p. 273-285 ; 1997.