

SOMMAIRE :

« Qui n'imité point n'avance
point »

Alain.

REMERCIEMENTS :

C'est avec un grand plaisir que je réserve ces lignes en signe de gratitude et de reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Mes premiers remerciements iront à *Mr. ALAOUI*, mon encadrant de projet de fin d'étude, qui n'a cessé de me prodiguer ses conseils et ses suggestions pertinentes et aussi sa patience, et sa disponibilité tout au long de ce mémoire. Je le remercie d'avoir pris tant de temps, qui lui est si rare, pour réviser mon texte et m'encourager à poursuivre.

Mes remerciements vont aussi aux membres du jury, qui donneront à mon travail une valeur ajoutée à travers leurs recommandations et leurs remarques si importantes, dont je serai très reconnaissante.

Je remercie vivement le corps professoral de la filière techniques de management et en premier lieu, Monsieur le chef de département *Ali BENGHAZI*, pour leur encadrement dans notre formation de technicien supérieur.

A mes chers parents, pour leur soutien moral et financier.

A tous mes amis, en leur espérant bonne continuation dans leurs travaux.

INTRODUCTION

Les entreprises ont toujours cherché à se comparer et à comparer leurs résultats, leurs méthodes et processus de fabrication, leurs approches commerciales...Mais depuis les années 1970 pour les précurseurs et quinze à vingt ans plus tard, pour de nombreuses entreprises, cette technique de comparaison s'est transformée en une véritable méthodologie appelée "le benchmarking".

Aujourd'hui, si le mot benchmarking apparaît dans de nombreux articles, il est souvent employé dans un sens restrictif, car le benchmarking va au-delà de la simple comparaison et entraîne pour les entreprises qui l'utilisent un véritable changement de culture.

La notion du benchmarking « appelé aussi étalonnage ou parangonnage » est une pratique récente qui s'est avérée très bénéfique pour les entreprises désirant s'aligner ou devancer la concurrence. Cette pratique est devenue indispensable dans un contexte de mondialisation caractérisé par une concurrence acharnée.

Dans l'analyse étymologique du terme 'Benchmarking' on distingue qu'il est composé de 2 mots :

Bench = banc d'essai

Marking= notation.

De cette analyse on distingue que le Benchmarking est une sorte de mesure et ou de comparaison avec une entité dans l'objectif de se rapprocher des meilleurs ou d'en faire partie.

Le **Benchmarking** (de l'anglais benchmark¹, la borne, la référence) est un système organisé. La spécificité de cette démarche tient au fait qu'elle ne cherche pas seulement à mesurer la performance globale d'une entreprise mais aussi celle d'un service ou d'une tâche avec des entreprises ayant d'autres activités et qui ont des performances remarquables dans telle ou telle tâche ou fonction analogue.

Il concerne aussi l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services. (Développement, conception de produits et/ou services, gestion financière, système

¹ Etalon, unité de mesure.

d'information, ressources humaines, administration, achats, production, communication, commercial, logistique...).

Sa finalité est la mise en œuvre des meilleurs pratiques (best practices).» A cet effet la notion de Benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ».

Pour un japonais « voler c'est voler ; copier c'est gagner du temps et de l'argent ! »

Normalement on sait bien que copier c'est voler et voler "ce n'est pas bien!" mais heureusement aujourd'hui une vision plus pragmatique nous a sortis du dilemme en faisant du copiage un "outil". Comme ça copier ce n'est plus voler car « celui qui ne copie point n'avance point ».

Il est à signaler que le Benchmarking n'est en aucun cas le copiage de ce que fait l'autre mais plutôt une sorte d'espionnage mais légal.

Appliquer alors une démarche qui s'est avérée bénéfique pour quelqu'un de meilleur n'est pas du tout mal vue car aujourd'hui c'est le « que faire » qui devient le défi majeur du management ; en particulier celui des grandes entreprises qui furent longtemps prospères et tout le monde connaît bien cette histoire : une entreprise hier au sommet de sa gloire se retrouve soudain en état de stagnation, en détresse, souvent enlisée dans une crise qui semble insurmontable. Bénéficier donc de l'expérience dans ces situations devient primordiale. Du Benchmarking est désormais souhaitable.

Le Benchmarking se pratique au grand jour entre entreprises qui sont informées de la démarche. Il est fait avec le consentement des entreprises concernées et en participent activement.

Cette pratique d'étalonnage est considérée comme un outil puissant aidant les entreprises à s'améliorer dans tous les domaines. C'est une technique marketing qui consiste à trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Elle est aussi à la base d'une démarche Qualité qui a pour objectif l'analyse de trois axes essentiels :

Organisation : définir l'entreprise en fonction de ses processus,

Évolution culturelle de l'entreprise (amélioration permanente et refonte des processus, optimisation des processus). Système de management : tout ce qui est fait doit *rester cohérent*. La progression doit être *régulière*. Le travail doit être *permanent* sur les processus et il faut s'assurer d'une *progression perpétuelle*.

L'une des grandes novations de la méthode est le fait qu'elle permet à tous ceux qui y participent d'observer leur systèmes de référencement, d'en analyser les composants et essayer de développer les cellules et ou critères benchmarqués a fin d'améliorer leur rentabilité et de faire face a la concurrence.

Cependant si cette démarche est récente, comment a-t-elle prise ce nom de Benchmarking et comment s'est elle développée ? En quoi consiste sa pratique ? Que peut-on tirer de bien de cette méthode ? Quelles sont ces limites ... ? Nous allons montrer ça à travers ce bref historique dans la section de présentation.

PREMIER CHAPITRE :

Définitions et apports

Le benchmarking est une technique marketing pratiquée depuis les années 50 par les entreprises, d'abord américaines puis mondiales. Le terme recouvre une idée assez simple : trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier (on dit les benchmarker) et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'aller se comparer aux "champions" dans un domaine précis, de s'inspirer de leurs idées et de leur expérience pour se rapprocher de l'excellence. Les résultats sont parfois spectaculaires. Une technique qui n'a pas pris une ride...

Section 1 : Présentation du benchmarking

Le benchmarking est une notion ancienne qui a connu une évolution considérable surtout au cours de ces dernières décennies ce qui prouve l'importance de cette démarche pour les entreprises désirant améliorer leur rentabilité, compétitivité ou encore leur gestion dans un environnement en mutation.

Nous présentons ainsi l'évolution du benchmarking à travers le temps : en 1970 le benchmarking était considéré comme syndrome de la qualité au Japon, dès 1976 Xerox devient pionnier de cette démarche, ainsi en 1987 les USA accordent le prix Malcom Baldrige pour les utilisateurs du benchmarking, le Québec pour sa part accorde depuis 1998 le prix de la qualité pour les meilleures pratiques d'affaires.

500 ans avant J-C., Sun Tzu, général chinois, écrivait : « Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles ». Ces deux expressions forment la base du benchmarking : rechercher la supériorité tout en ayant parfaitement identifié ses points forts, ses points faibles et en restant ouvert au monde extérieur.

Cependant en 1970 les Japonais, qui n'ont pas déjà de mot équivalant à celui de benchmarking tout en étant pourtant considérés être les leaders incontestés du benchmarking, doivent une bonne partie de leur succès à cette notion de « dantotsu », caractérisant l'attitude de chercher à être "le meilleur des meilleurs".

Or en 1976 C'est la compagnie Xerox (leader des photocopieuses au monde) qui initie pour la première fois un processus appelé benchmarking compétitif dans ses opérations manufacturières. En effet la division Fuji Xerox au Japon avait analysé les caractéristiques et la qualité de ses produits et ceux de ses compétiteurs japonais; Cette analyse comparative confirma que les coûts de fabrication américains étaient sensiblement plus élevés, et révéla même au bout du compte que les concurrents vendaient leurs machines au prix que leur fabrication coûtait à Xerox. Les unités de production de Xerox aux États-Unis calquèrent rapidement leurs objectifs sur ceux que le Benchmarking leur avait découvrir ailleurs.

En 1979, Xerox a initié un processus de « benchmarking concurrentiel » dans son département production (Xerox Manufacturing Opérations) dans le but d'étudier ces coûts unitaires de fabrication. On comparera toute une sélection de produits, ainsi que les capacités et les caractéristiques de photocopieuses concurrentes. Les éléments de leurs mécanismes furent démontés ou arrachés pour être analysés. Ces nouveaux points de repères seront utilisés par la direction de Xerox dans ses plans d'affaires et cette première phase s'intitulait « comparaison des caractéristiques et de la qualité des produits. »

Le benchmarking a été formalisé avec l'analyse des copieurs produits par la filiale japonaise, Fuji-Xerox, puis de copieurs d'autres fabricants japonais et en 1981 le benchmarking est adopté dans toutes les unités d'affaires de Xerox, la part du marché mondial de Xerox était passée donc de 41% à 82% au profit de Canon, Minolta, Ricoh et Sharp.

En 1987 le projet de loi public adopté en 1987 par les USA, créait le prix national de la qualité Malcolm Baldrige aux USA. Le critère utilisé pour le Malcolm Baldrige encourage le recours intensif au Benchmarking. Ce critère invite les participant à considérer la nature et l'efficacité de leur démarche vers la qualité et des résultats obtenus en relation avec celles d'organisations qui sont appelées « les meilleures de la classe » ou de la « classe mondiale »

Ce programme exige des lauréats qu'ils partagent leurs outils et leurs méthodes en vue de la qualité avec d'autres entreprises ; ceci explique qu'il y a plus d'entreprise qui font du Benchmarking aux USA.

En parallèle en 1989 Xerox remporte le prix de la qualité américain Malcolm Baldrige. Le recours des entreprises au Benchmarking est en évolution considérable. 1998 était l'année du prix de la qualité accordé par le Québec pour les meilleures pratiques d'affaire.

Les Grands Prix québécois de la qualité, dont le critère est basé sur le Malcolm Baldrige, recommandent l'utilisation du Benchmarking et ce depuis 1998. Entre l'année 1998 et 2002 pour améliorer la compétitivité des entreprises «élaborée par le ministère de l'Industrie et du Commerce a la stratégie québécoise avait pour objectif d'accélérer l'adoption de meilleures pratiques d'affaires (Formation MPA) dans les entreprises québécoises afin d'améliorer leur compétitivité et leur position concurrentielle sur les marchés intérieurs et extérieurs. Une formation est dédiée spécialement au Benchmarking.

A. Définitions :

La définition du benchmarking a fait l'objet d'intérêt de plusieurs économistes, de gestionnaire et de professionnels en la matière. Chacun d'eux a présenté une définition qui peut être soit complémentaire soit apporter un nouvel aspect à prendre en considération. La notion benchmarking (littéralement : marquage des frontières et des territoires) ou positionnement relatif, vient de l'art militaire et consistait à connaître le plus précisément possible la composition et l'armement des troupes de l'adversaire pour mieux le contrer.

Parmi les multiples définitions du benchmarking, on peut trouver :

Définition de wikipédia : Le *benchmarking* (en français : **étalonnage** ou **analyse comparative** ou **parangonnage**^[1]) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Définition selon le code de conduite européen sur le benchmarking : le benchmarking est tout simplement le processus par lequel une organisation se compare à d'autres organisations et au terme duquel elle tire des leçons.

Définition de l'entreprise XEROX créatrice du concept : le benchmarking est une méthode par laquelle on crée ses produits, ses services et ses pratiques par rapport à celles ou ceux de ses concurrents les plus durs ou des entreprises bénéficiant sur le marché du statut de leader.

Définition selon Robert CAMP : le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée permettant d'assurer une supériorité.

Définition de Brilmann : ce n'est pas une simple identification de « Best practices », il mesure un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis celle du partenaire et la mise en œuvre de son organisation. Il considère que la démarche benchmarking est une des pierres angulaires des organisations apprenantes car il encourage les personnes à aller voir ailleurs pour apprendre d'elles, mais cela n'est pas du tout facile à faire comme à dire.

Définition selon Michael SPENDOLINI : il s'agit d'une démarche continue et systématique d'évaluation des produits, services et processus d'organisations qui sont reconnus comme les représentants des meilleures pratiques, au service de l'amélioration de la performance.

Commentons les mots clés de ces définitions :

Processus continu : le benchmarking se veut une remise en question constante d'amélioration des produits et services, car les méthodes et les façons de faire évoluent rapidement dans le cadre de la mondialisation des marchés.

Systematique : ce terme fait référence à une approche structurée et organisée comprenant des étapes et des moyens permettant d'uniformiser l'analyse et de déterminer les meilleures pratiques chez des leaders.

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

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

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

B. Objectifs :

Outil d'amélioration continue de la performance, le benchmarking permet des sauts de performances, plus particulièrement en productivité et compétitivité.

Il accroît l'efficacité, l'efficience et les profits. Ce processus d'étalonnage a une double vocation : il permet d'une part d'analyser la conformité de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, processus et outil des meilleurs, d'autre part il constitue un processus d'apprentissage permanent.

Il a pour objet l'analyse des processus décisionnels, industriels, organisationnels et commerciaux. Il donne aussi des points de référence qui servent de base pour évaluer ses performances.

L'organisation peut à partir de ceux-ci concevoir ses processus mais elle doit d'abord procéder à l'analyse et la mesure de ses propres performances, elle doit donc s'étalonner l'analyse n'est pas synonyme de compétitivité, mais il repose sur l'analyse des chiffres, de ratios d'indicateurs car il permet également d'identifier les meilleures pratiques et la manière dont sont réalisées, d'en mesurer l'écart avec celle de l'entreprise pour pouvoir par la suite les adapter à l'organisation.

Utilisée en bon escient cette méthode a prouvé être l'un des outils les plus efficace pour enregistrer des progrès décisifs au niveau des performances, le benchmarking donne aussi :

- Une fixation d'objectifs d'après une vision concertée de l'environnement extérieur.
- Une détermination des mesures exactes de la productivité.

- L'obtention d'un avantage concurrentiel.²
- La prise de conscience de l'existence des méthodes particulièrement performantes et leur recherche constante.
- Un signal d'alarme pour bâtir un dossier fort au soutien de changement.
- Des moyens pratiques par le biais desquels des changements importants dont les performances peuvent être suivis en bénéficiant de l'expérience d'autres qui ont déjà mis en œuvre de tels changements.
- L'élan nécessaire à la recherche de nouvelles manières de faire les choses et la naissance d'une culture avides d'approches et d'idées nouvelles.
- La possibilité du personnel de bénéficier de nouvelles compétences et d'être impliqué dans le processus de changement depuis le début.

C. Types de benchmarking :

Faire du benchmarking consiste à rechercher les meilleures pratiques quelque soit le lieu où elles sont exercées ; la dimension géographique n'est pas une caractéristique significative. Si le domaine d'activité investigué est le même que celui de son entreprise ; il s'agit de benchmarking interne ou concurrentiel, dans le cas contraire il s'agit de benchmarking générique.

On distingue quatre types de benchmarking :

- ❖ Le benchmarking interne (par rapport à plusieurs services internes de l'entreprise)
- ❖ Le benchmarking concurrentiel (par rapport à des producteurs de produits concurrents)
- ❖ Le benchmarking fonctionnel (par rapport à des services extérieurs et leaders dans la fonction à benchmarker)
- ❖ Le benchmarking générique ou horizontal (par rapport à des processus ou des méthodes de travail)

1) *Le benchmarking interne :*

Il est utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier des processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il leur est alors possible de comparer les pratiques en usages dans les différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs. Cette solution présente des avantages et des limites.

L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité à comparer les résultats puisqu'ils s'appliquent au même secteur, à lier les contacts et à relier les visites. L'adaptation est également facilitée puisqu'elle porte sur le même métier.

²Avantages détenus de façon stable par une entreprise sur ses concurrentes.

En revanche, ce type de benchmarking ne débouche en général pas sur des pratiques très innovantes puisqu'elle se place dans un contexte de culture d'entreprise avec une mission, des projets et des objectifs communs. De plus très souvent, les mutations et promotions internes amènent les personnels à transformer leurs habitudes d'un lieu de travail à l'autre. C le cas par exemple d'entreprises comme XEROX, France Telecom, Texas instruments et Schindler.

2) *Le benchmarking concurrentiel :*

Contrairement à ce que l'on pense généralement ce type de benchmarking est très largement pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte évidemment pas sur les processus les plus stratégiques en termes de places sur le marché. Mais il est très souvent utilisé pour tous ce qui touche à la productivité, aux couts administratifs et aux relations avec les sous traitants, qui sont souvent communs. L'avantage de choisir ce type de benchmarking réside de partir d'éléments de mesure finale facilement comparables puisque sur le même secteur, de même que pour le benchmarking interne, l'adaptation est facilitée par la similitude des pratiques.

Il cependant assez difficile de pratiquer le vrai benchmarking concurrentiel, qui trouve souvent ses limites dans la confidentialité. Ce qu'on n'appelle pas parfois benchmarking concurrentiel n'en est pas vraiment si les concurrents n'opèrent pas sur la même zone d'achalandage, ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finaux.

3) *Le benchmarking fonctionnel :*

Dans un même secteur, des entreprises concurrentes ou non, comparent leurs processus de support (administration, gestion des ressources humaines, logistiques, etc.) adaptent les idées capables d'améliorer leur compétitivité.

Les avantages sont de même ordre que ce que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relations et de comparaison, adaptation relativement simple.

Les limites sont celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques et du manque du caractère innovant du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie.

On trouve de nombreux exemples dans le domaine de la chimie /pharmacie, de l'énergie, de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications.

4) *Le benchmarking générique :*

C'est sans aucun doute le type de benchmarking qui fait toute sa valeur à l'outil. C'est celui qui engage à comparer ses pratiques avec celles de l'organisation d'un secteur totalement différent. On peut ainsi trouver chez le partenaire des pratiques qui sont d'autant meilleurs, qu'elles sont la principale raison de sa performance.

Les avantages sont multiples : partenariat sans contrainte de confidentialité, source d'idées innovantes, relations pérennes car basées sur un besoin réciproque et permanent d'informations.

Les quelques difficultés qui subsistent sont liées à une plus grande difficulté à adapter des pratiques qui viennent d'un secteur différent.

Les frontières entre ces différents types de benchmarking ne sont pas évidentes, d'où l'idée aujourd'hui de ne plus considérer que trois types :

- ❖ **Le benchmarking interne** : qui permet à la fois de se faire la main et de mettre facilement en pratique l'outil, avant d'aller chercher ailleurs les meilleurs pratiques.
- ❖ **Le benchmarking concurrentiel** : entre des entreprises concurrentes mais soucieuses d'améliorer leur processus au bénéfice de leurs clients ou face à d'autres concurrents.
- ❖ **Le benchmarking générique** : qui permet d'aller chercher des pratiques qui seront d'autant meilleurs qu'elles viendront de secteurs plus différents.

Section2 : le benchmarking dans le secteur public et privé :

Le Benchmarking peut être effectué par des entreprises privées à l'initiative du propriétaire ou du dirigeant comme il peut être appliqué dans des administrations, collectivités bref dans le secteur public, tout en ayant comme objectif commun et principal l'amélioration des performances et s'aligner avec le développement pour ne pas être dépassé.

Que peut être la différence entre un benchmarking dans un secteur privé ou public ?

1. Dans le secteur privé :

Dans le secteur privé, le but du benchmarking est de gagner un avantage sur la concurrence. Une approche comparative fait partie intégrante des moyens de recherche de solutions

innovantes en dehors des modèles traditionnels de l'industrie. C'est aussi un moyen de rester au devant de la compétition.

Le benchmarking est un des outils de gestion les plus utilisés. L'intérêt que suscite le benchmarking dans le monde entier continue de croître.

Le benchmarking est également un outil reconnu en matière de stratégies d'apprentissage externe.

Cas de benchmarking dans le secteur privé :

Sonasis/Arcelor : Le recours à un benchmarking entre l'entreprise *Sonasis* (Principal acteur de l'industrie sidérurgique au Maroc) et *Arcelor Mittal* (leader mondial de l'acier).

C'est le cas le plus récent ; L'alliance entre ces deux entreprises a permis de procéder à de grands changements au niveau managérial et stratégique. Pour favoriser un échange des meilleures pratiques un *benchmarking* a été mis en place entre les usines du groupe les plus performantes et se fixe pour objectif le transfert de savoir-faire et de meilleures pratiques qui doivent être appliquées partout. Cette opération est considérée comme un grand atout au niveau d'ArcelorMittal.

2. Dans le secteur public :

Il est utilisé comme un outil puissant d'amélioration et d'introduction des changements nécessaires à des services publics modernes. Cela se fait sentir dans un contexte dans lequel les forces du changement deviennent aussi intenses que les pressions de la concurrence ressenties dans le secteur industriel.

Il est également reconnu que des services publics efficaces et performants jouent un rôle tout particulier dans l'amélioration de la compétitivité du secteur privé en réduisant la charge des frais commerciaux et de conformité.

Le benchmarking est l'un des moyens donnant naissance à un nouvel élan pour le changement, au niveau des activités principales et autres ainsi que pour élever les normes du service public par la diffusion des bonnes pratiques.

Exemple :

La réforme du secteur public marocain : Il s'agissait en fait d'un rapprochement, voir une étude comparative avec les expériences italienne, canadienne et vietnamienne.

A ce stade une sorte de benchmarking a permis de tirer les leçons des trois réformes et adapter au maximum les résolutions au cas marocain. En fait, ce travail effectué par la Direction de la Politique Économique Générale (DPEG) du Ministère des Finances, a été inspiré d'un séminaire organisé par la Banque Mondiale, en mars 2001, sur l'expérience vietnamienne en matière de réforme administrative. «*Nous nous sommes penchés sur d'autres expériences qui ont réussi et nous en avons retenu trois*», est-il indiqué auprès de la DPEG.

Le rapprochement avec la France a été écarté, car «*là aussi les réformes sont lentes et les résultats ne sont pas probants*», est-il expliqué.

C'est l'**Italie** qui s'est taillé la part du lion dans cette étude. Le choix a été justifié par l'existence de nombreuses similitudes avec le cas marocain, notamment sur le plan des problèmes administratifs et de la corruption. «*Ce pays a entamé des réformes courageuses qui ont été bien accueillies par les syndicats et le gouvernement*» indique la DPEG.

Les objectifs de ce benchmarking ont été essentiellement : l'allégement des structures administratives par la réduction du nombre de Ministères ainsi que l'élimination des doubles emplois, cela est la base même de la réorganisation de l'Administration.

Pour ce qui est des résultats* de ce benchmarking il est à signaler que la liste des ministères a effectivement été écourtée mais il s'agissait essentiellement de regroupements. Quant aux doubles emplois, des tentatives ont été observées dans quelques départements.

Autre principale résolution est celle de la simplification des procédures, notamment avec la mise en place d'une loi annuelle de simplification, d'un observatoire et des guichets uniques.

En ce qui concerne les procédures budgétaires et comptables des administrations marocaines, il a été recommandé de s'inspirer des méthodes du management privé.

Section 3 : Avantages et limites du benchmarking

L'étalonnage concurrentiel présente d'une part des avantages pour l'entreprise l'effectuant, ainsi pour ses clients, et d'autres parts il peut susciter des inconvénients.

A. Avantages du benchmarking :

On distingue des avantages pour l'entreprise ainsi que pour ses clients.

1. **Pour l'entreprise :**

- Reconnaître l'excellence de certains services et fonctions.
- Identifier les collaborateurs les plus performants.
- Comparer et échanger sur ses pratiques.
- Découvrir de nouvelles pratiques.
- Mieux connaître son environnement économique.
- Motiver les collaborateurs et réduire le « turn-over ».
- Convaincre les salariés de potentiel des améliorations possibles.
- Réduire les temps de retour sur ses investissements.
- Améliorer l'utilisation et l'efficacité des ressources de l'organisation.
- Augmenter la productivité.
- Réduire les coûts.
- Limiter les risques.
- Accroître la performance globale.
- Donner des renseignements aux RH lors des négociations syndicales.

Le processus d'étalonnage développe le sens et la remise en question et l'intelligence collectives de nouvelles compétences, tout en alimentant le processus d'innovation.

Il permet aussi de réaliser des sauts de performances en productivité et en compétitivité et il accélère les processus les innovations d'amélioration, tout en assurant un accroissement de profits et d'efficacité. D'une part, cette pratique stimule la créativité par l'adaptation des pratiques les plus performantes à la culture de l'organisation dans la recherche de l'excellence et renforce la cohésion sociale par un consensus sur les performances et développe la flexibilité de la firme d'une autre part, vue qu'elle accélère la rapidité de réponse des organisations aux changements dans le marché mondial et les rend plus actifs.

Enfin le benchmarking permet de sortir du syndrome pas « inventé ici », l'essence lui-même du benchmarking est de capitaliser sur les idées, les pratiques et le travail des autres.

2. **Pour le client :**

- Réduction des délais de livraison.
- Concentrer l'effort sur les sources de coûts les plus importantes.
- Excellent accueil des clients.
- Développer le sens du commerce.
- Renforcer l'image de l'entreprise à l'égard de ses clients
- Déceler les besoins potentiels à l'avance et songer à mieux les satisfaire.
- Intégrer les techniques approuvées.
- Détecter de nouveaux modes de paiements.
- Rechercher les méthodes les plus performantes.
- Tendre à la simplification.
- Être créatif et utiliser les outils de l'amélioration de la qualité.

B. **Limites du benchmarking :**

Les limites du benchmarking sont souvent liées à une mauvaise compréhension de la démarche ou de la méthodologie.

On distingue des avantages pour l'entreprise ainsi que pour ses clients.

A. **Pour l'entreprise :**

Pour une démarche benchmarking le choix des partenaires est très important, mais il ne suffit pas à lui assurer tout seul le succès du benchmarking, il faut que ceux-ci aient également un comportement résolument coopératif à l'égard des autres partenaires.

L'entreprise doit reconnaître que d'autres entreprises sont plus performantes qu'elle.

Le choix des collaborateurs du benchmarking est lui aussi extrêmement important. La direction générale s'impliquera suffisamment pour vaincre les résistances et permettre à chacun de s'approprier le processus. Deux entreprises de même métier ne sont pas toujours comparables, le risque est de comparer des éléments qui ne sont pas comparables. Il n'y a pas de meilleures pratiques standard, universelles et adaptables à toute organisation.

Il faut s'assurer que les données fournies par les partenaires de l'entreprise sont récentes et complètes.

La démarche s'attache essentiellement aux éléments tangibles. Elle ne permet pas toujours d'identifier et de documenter toutes les variables explicatives du différentiel des performances. Il faut toutefois vérifier qu'il n'y a pas rétention d'information tant du partenaire que de l'équipe de l'entreprise réalisant le benchmarking.

Un benchmarking nécessite énormément de moyens matériels, de temps et de personnel compétents.

Enfin comme toute démarche exigeant un changement et modifiant des habitudes, la résistance au changement sera au rendez vous.

B. **Pour le client :**

L'échec d'une démarche benchmarking se reflète sur les clients de l'entreprise :

Certains domaines d'activité sont désormais réservés aux entreprises qui opèrent une démarche qualité : les petites et moyennes entreprises sont exclues du champ d'application de cette technique et ce faute de moyens et de structures souvent indispensables et inqualifiables pour le lancement de ce genre d'opérations et donc une certaine catégorie de clientèle appropriée à ces PME exclues de la démarche ne bénéficie pas de ces apports bénéfiques.

Des domaines d'activité sensibles : certains secteurs d'activité sont très sensibles aux changements surtout lorsque ceux-ci sont négatifs. Un mauvais benchmarking peut avoir des effets néfastes tant pour le consommateur client que pour l'entreprise car il peut aller même jusqu'à la signature de la mort de l'entreprise.

Perte de confiance : cette perte de confiance peut être le résultat d'un échec de benchmarking qui peut causer le fument des clients, cette situation est très délicate vu que c'est très difficile de regagner la confiance (sur une durée déterminée) quand on n'a pas su le garder.

Non adaptation d'un changement à la culture du consommateur ou de la population bénéficiaire : un benchmarking impliquant des changements structurels peut être refusé voir inadapté avec la culture voir situation dans certains cas. Le benchmarking instauré dans le secteur public en est un exemple. C le cas pour le système éducatif importé de la France et instauré au Maroc qui et qui a abouti à un échec total, la preuve en est le niveau d'études très

bas au pays, ainsi que le classement du Maroc comme le 5^{ème} avant dernier dans l'enseignement des mathématiques et des physiques.

En conclusion, les limites du benchmarking sont souvent liées à une mauvaise compréhension de la démarche ou de la méthodologie.

DEUXIEME CHAPITRE :

Démarche de mise en œuvre du benchmarking

Dans cette partie, nous allons d'abord expliquer les préliminaires de la démarche nécessaires pour toute entreprise désirent procéder à un projet benchmarking, avant de se lancer dans l'aspect technique de l'application du processus au sein de l'entreprise en l'analysant étapes par étapes.

A. La démarche du benchmarking:

Comme tout processus de changement, l'entreprise doit accepter d'intégrer des pratiques dont elle n'a ni l'expérience ni la connaissance. Le changement n'est pas simplement d'apprendre mais de s'améliorer avec ce que l'on aura appris. Si l'entreprise perçoit l'intelligence économique et le benchmarking comme générateur de performance, leur implantation sera encouragée. De plus, si chaque fois que l'entreprise va recourir à l'intelligence économique³ ou au benchmarking pour apporter un éclairage sur un problème particulier ou une pratique à adopter, elle reçoit en retour une réponse simple, claire, utile et exploitable ; il se développera au fur et à mesure une conviction partagée de leur importance dans la course à l'avantage concurrentiel.

Peu à peu la culture d'entreprise s'enrichit de la nécessité d'implanter une unité d'exploitation de l'information. L'intelligence économique trouve ainsi sa place dans la culture d'entreprise. Le benchmarking devient une méthode d'exploration au même titre que les autres outils de l'intelligence économique.

Le benchmarking n'est qu'un outil de surveillance de l'environnement qui place l'impératif de performance au cœur du management en empruntant aux meilleures pratiques qui ont fait leurs preuves.

Si l'intelligence économique se propose de recueillir et d'analyser les informations permettant d'identifier les points de vulnérabilité, le benchmarking met l'accent sur les pratiques à acquérir et les étapes à parcourir pour rester parmi les performants du secteur d'activité.

Le benchmarking en période de crise accentue le sentiment d'inefficacité et peine à trouver des partenaires prêts à partager avec une entreprise en difficulté. La démarche est avant tout proactive, pour anticiper et rester parmi les plus performants.

La flexibilité mentale des dirigeants est nécessaire à la fois pour reconnaître que certaines pratiques sont plus efficaces que celles qu'ils ont mis en place, mais aussi pour accepter la remise en question pour plus de performance.

Il faut raisonner en termes d'outils de management mis à la disposition des dirigeants. Autrement dit, le benchmarking fait partie d'un ensemble de moyens comme le management

³ Ensemble des actions coordonnées de recherche, et de traitement et de distributions en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques.

par objectifs, la qualité totale ou le partage d'information mis à la disposition des décideurs pour figurer parmi les meilleurs.

La volonté de partager le savoir est un choix difficile mais indispensable si nous voulons échanger des données permettant des avancées réelles de part de l'autre. S'engager sur la voie de l'échange à minima est souvent une perte de temps et d'énergie. Elles sont couronnées par des réunions incessantes mais infructueuses qui finiront par lasser les plus enthousiastes.

Une démarche de benchmarking ne s'improvise pas. Elle est exigeante pour l'équipe qui mène les négociations et répond à des règles de management élémentaires. Ainsi le nombre des négociateurs, leurs profils et leurs expériences, l'étendue de leur analyse, le recentrage permanent sur les objectifs prioritaires doivent faire l'objet d'un accompagnement permanent et motivant.

L'entreprise doit être prête à changer avant de s'engager dans une démarche benchmarking.

Donc quels sont les domaines d'application du benchmarking ?

Les domaines d'application du benchmarking sont multiples. Quel que soit le domaine, il faut dans un premier temps définir le processus à évaluer. Dans un deuxième temps, chacun de ces processus sera formulé en termes d'actions à mener. Il suffit alors de définir les meilleures pratiques des entreprises participant au benchmarking, de comparer les stratégies gagnantes des unes et des autres avec pour chacune d'elles l'élaboration d'un plan d'action pour le rattrapage des performances.

- **Dans le domaine de la recherche et du développement :**

-La mise en place en place d'une recherche fondamentale dans le secteur d'activité

-le développement des nouveaux produits.

- **Dans le domaine des ressources humaines :**

-Processus de recrutement et de sélection du personnel.

-processus visant à valoriser le potentiel humain.

-processus de motivation et d'implication des salariés ou encore le système de récompense qui tiennent compte de la course à la compétitivité de l'entreprise mais aussi à l'employabilité des salariés.

- **Dans le domaine de la production :**

Le processus d'acquisition des ressources(fournisseurs sources d'approvisionnement, fluidité des matières premières et degré de dépendance par rapport aux imprévus, leurs transformations en produit fini(sites de production, processus de fabrication, degré d'automatisation, planning de production, stockage du produit finis), leur acheminement vers

le client(voies de transports, délais de livraison, les intermédiaires), et enfin le bilan de rentabilité qui tient compte des inventaires, des contraintes environnementaux, des procédures de contrôle qualité, de la distribution aux points de ventes. A chacune des étapes, il faut s'interroger sur les stratégies gagnantes et comment s'en rapprocher.

Le marketing et la vente comportent la maîtrise d'un certain nombre de processus dont :

-le lancement du produit.

-la prise de commande, leurs acheminement aux clients et la réponse la mieux adapté à leurs attentes.

-le suivi des produits et du service rendu, le service après vente, la poursuite des efforts de fidélisation du client.

Les critères du modèle d'excellence de la fondation européenne du management par la qualité(EFQM) permettent aux entreprises d'utiliser ce modèle pour s'auto évaluer et ainsi mieux se comparer avec les meilleurs que sont les lauréats de ce prix.

Quelles entreprises ont intérêt à faire du benchmarking ?

Pour mieux comprendre quelles ont les entreprises qui ont intérêt à faire du benchmarking, il faut analyser les bénéfices recherchés en le mettant en œuvre. En effet, il permet :

-d'améliorer en permanence la satisfaction des clients ;

-de rechercher constamment les méthodes les plus performantes utilisées dans une activité, de les analyser et de les mettre en œuvre ;

- de déterminer les mesures de productivité en étalonnant ces performances par rapport aux meilleurs ;

-de fixer des objectifs ambitieux et crédibles en s'appuyant sur ce qui se fait de mieux.

Et tout cela nécessite une excellence connaissance de sa propre entreprise.

Mais à quelles occasions une entreprise doit elle effectuer un benchmarking ?

Idéalement le bechmarking s'intègre dans un processus d'amélioration continue et une recherche permanente de plus de compétitivité parmi les leaders du secteur d'activité. Au fur et à mesure de la progression des difficultés apparaissent et la placent en retrait par rapport à ses concurrentes. C'est à ce moment que l'on utilisera le benchmarking avec profit sur le processus clé de réussite. Classiquement, le benchmarking sera proposé dans deux cas de figures :

- Une remise en question à intervalles réguliers nous parait utile et sa durée fonction de ses facteurs clés et de leurs positionnement par rapport aux concurrents.
- Chaque fois qu'on a besoin d'améliorer un processus clé de performance pour l'entreprise.

Il ne s'agit pas de se lancer systématiquement dans un processus de benchmarking sans véritable enjeu. Les objectifs doivent être réels, c'est-à-dire porteurs d'amélioration et non seulement de volonté d'imitation sans avantages compétitifs perceptibles. Pour motiver les équipes et réussir un projet de benchmarking, l'enjeu doit être reconnu de tous et l'adhésion de projet un point de départ sans la moindre ambiguïté.

Combien de temps doit-on envisager pour réussir une opération de benchmarking ?

Entre la décision de lancer un benchmarking et sa réalisation, un minimum de six mois est exigé si l'opération doit être menée à terme et répondre aux objectifs des entreprises en permanence. Pour bien mesurer le temps nécessaire, il faut tenir compte de plusieurs éléments :

- Le processus est plus compliqué qu'il en a l'air.
- Il n'est pas facile de trouver les bons partenaires.
- Le personnel n'est pas obligatoirement formé au benchmarking.
- Le partenaire choisi doit être validé.

La précipitation donne l'illusion de gagner du temps. En réalité, tôt ou tard, l'emballement fait surgir des obstacles inattendus et le temps que l'on croyait gagner devient un véritable handicap.

Quels moyens faut-il mobiliser pour démarrer la démarche ?

Chaque entreprise doit mettre en place une démarche en cinq étapes, qu'on analysera en détails dans la section suivante.

Pour mettre en place ces différentes étapes, l'entreprise doit d'abord sensibiliser l'ensemble du personnel sur les raisons pour lesquelles elle démarre une action benchmarking.

Cette étape de sensibilisation réalisée, elle doit nommer un chef de projet et une équipe qui sera souvent multidisciplinaire.

Elle doit pouvoir allier les moyens financiers et surtout des moyens en temps suffisant.

Aussi, la direction doit s'impliquer fortement dans le projet, lors du lancement pour sensibiliser le personnel et fournir les moyens nécessaires à l'équipe projet, pendant la réalisation du projet pour aider l'équipe dans les contacts au plus haut niveau avec les entreprises de référence avec lesquelles elle veut se comparer. Et à la fin du projet pour s'engager dans la communication sur les résultats et pour l'adoption et l'adaptation des nouvelles méthodes ou procédures à l'entreprise.

Comment choisir les membres de l'équipe du projet benchmarking ?

Le choix des membres de l'équipe de projet est essentiel surtout lors de la première opération de ce genre de l'entreprise.

Le choix de projet doit être un cadre reconnu dans l'entreprise. Il doit pouvoir créer son équipe avec des spécialistes des domaines à étudier.

Comme les membres de l'équipe projet appartiennent à différentes divisions de l'entreprise.

Il doit pouvoir s'assurer de leur disponibilité à temps plein ou à temps partiel auprès de leurs hiérarchies respectives. Selon les types de benchmarking mis en œuvre les qualités seront différentes.

Il existe de nombreuses méthodes pour la mise en place d'une démarche benchmarking mais qui ne diffèrent que par les détails. On citera une proposition du cabinet **ERNST&YOUNG**, dont une analyse est donnée dans le site altis, et la méthode benchmarking qui a été utilisée par l'entreprise **XEROX** leader des photocopieurs.

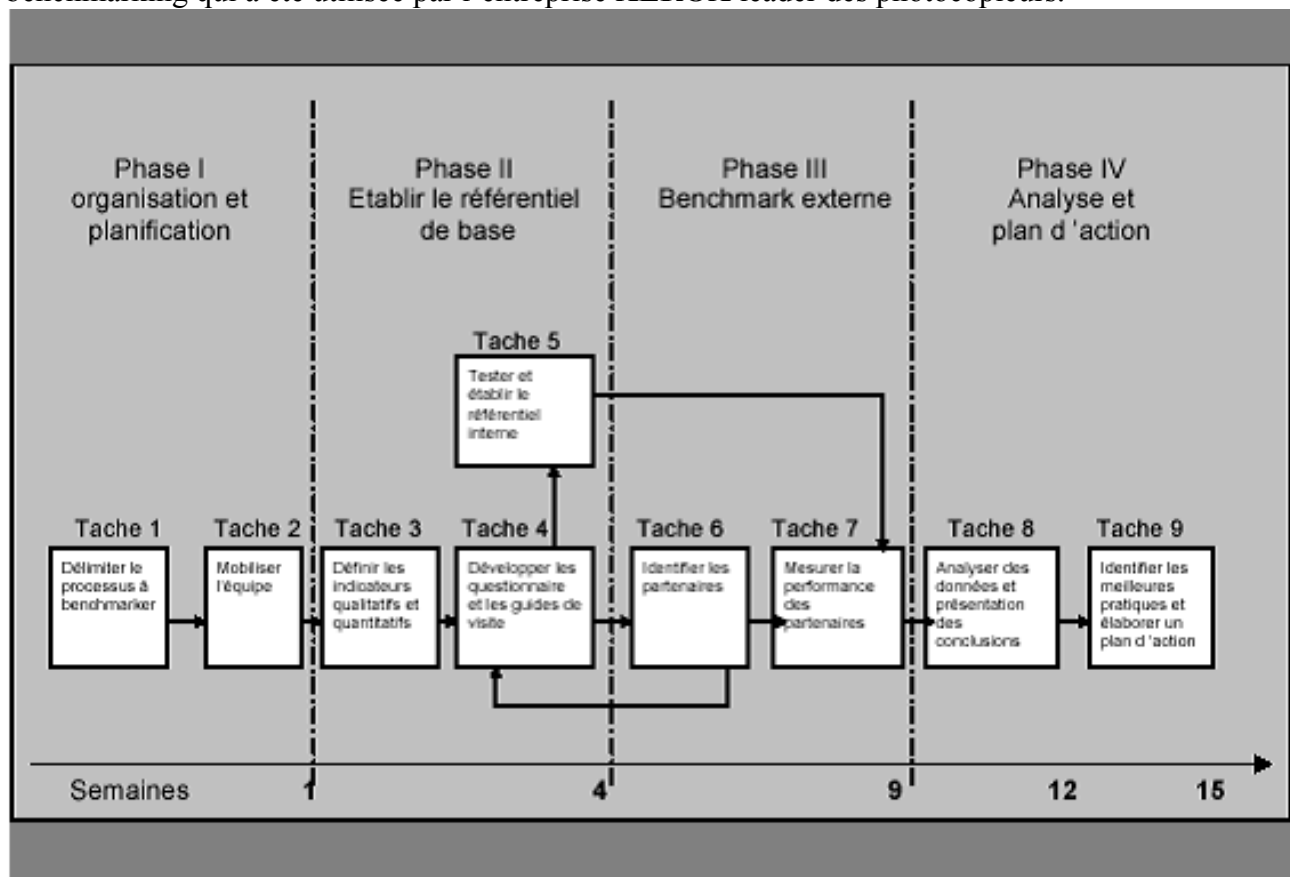


Figure 1. Méthode du benchmarking par ERNST&YOUNG

(1) source cabinet de conseil ERNST & YOUNG publié sur le site d'Altis.

On peut également s'inspirer de la méthode poursuivie par les créateurs du benchmarking

« **XEROX** »:

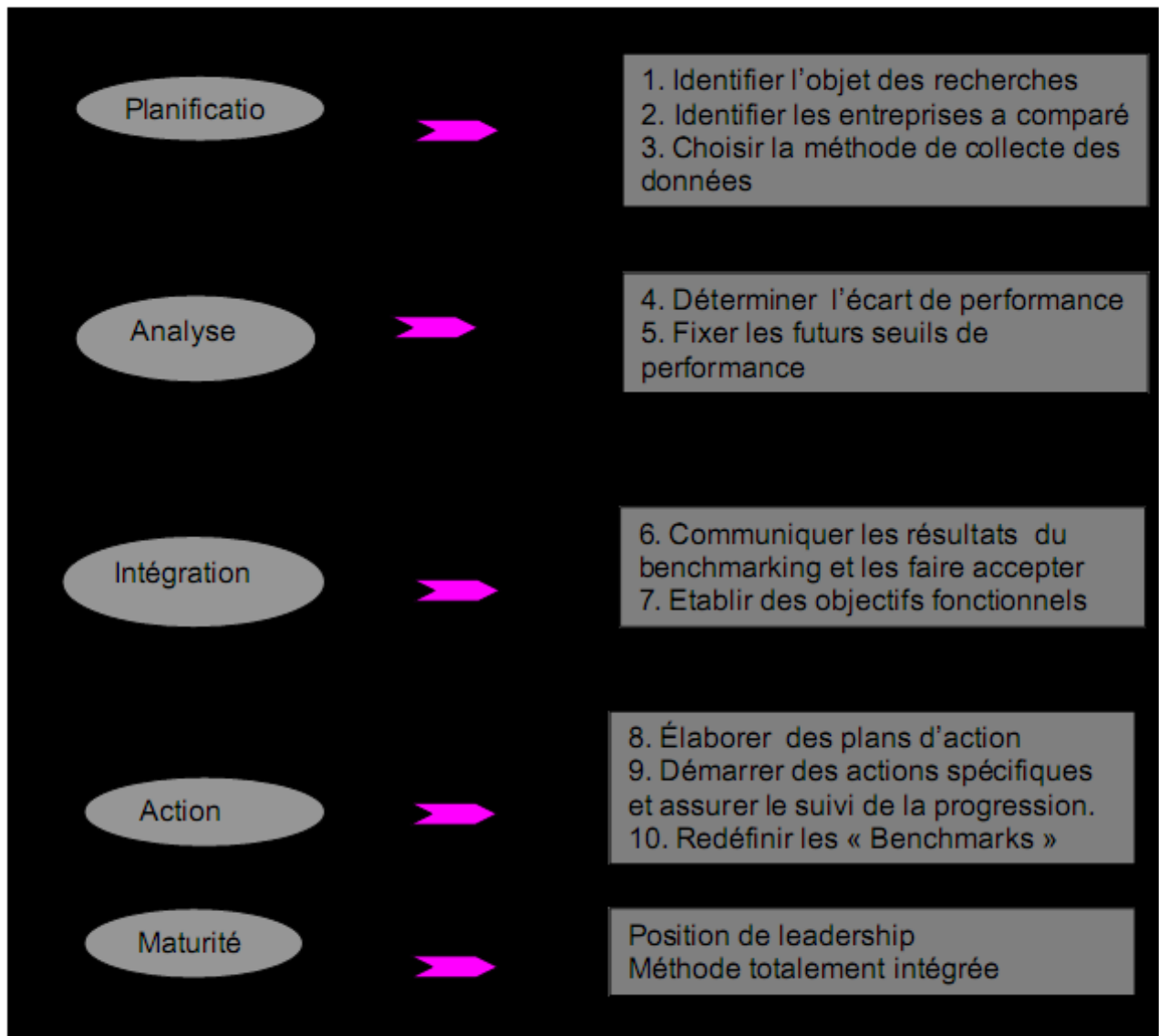


Figure 2 : Rank Xerox : les phases d'un processus de benchmarking(1)

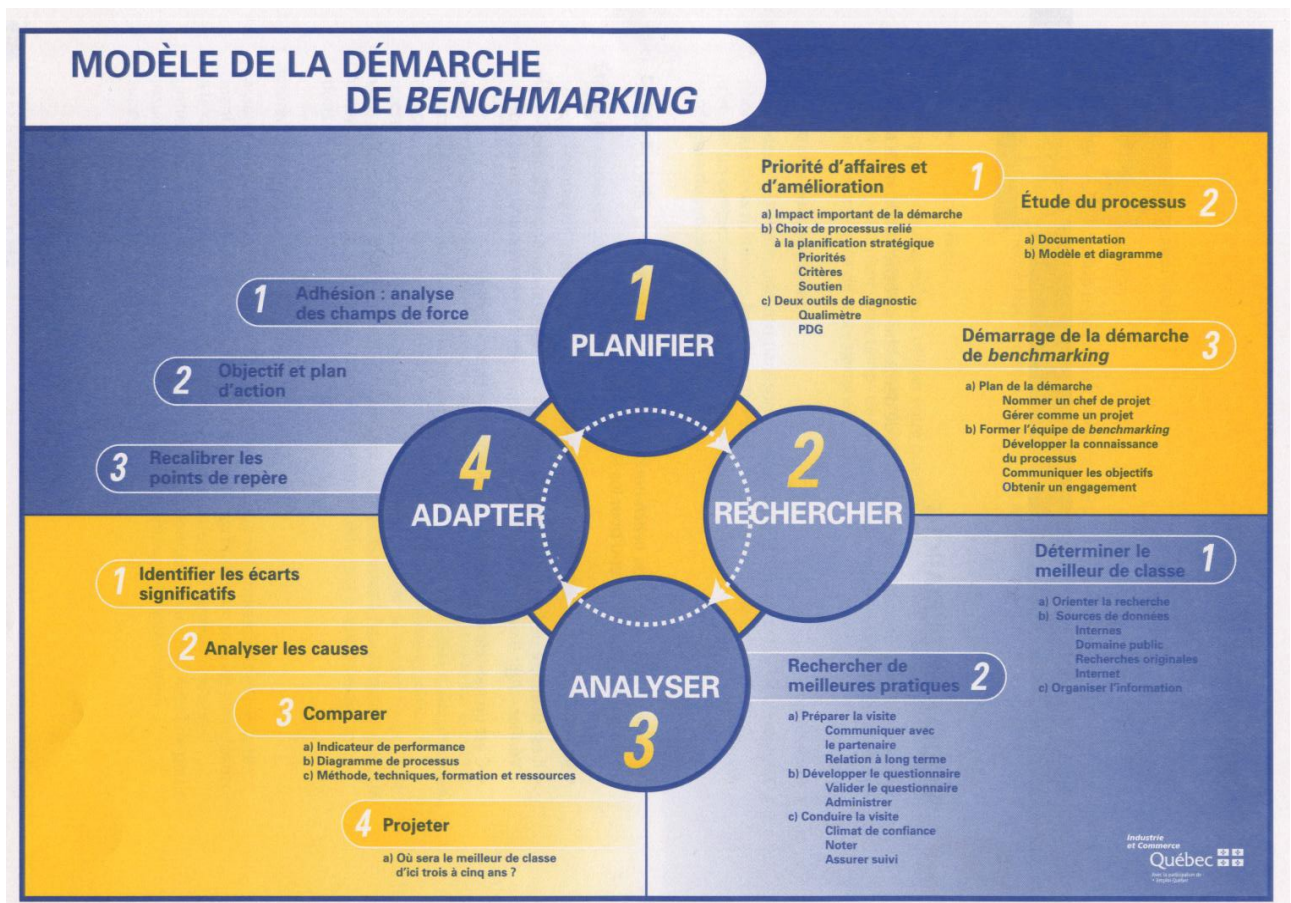


Figure 3 : Modèle de Phillip Crosby – Chambre d'industrie et de commerce Québec-

B. Les dix étapes du processus de benchmarking :

- 1 **Identifier les sujets et l'objet du benchmarking**
- 2 **Identifier les meilleurs compétiteurs**
- 3 **Fixer les méthodes de cueillette de données et recueillir les données internes et externes**
- 4 **Analyser les performances et identifier les causes de variance**
- 5 **Planifier les niveaux de performance futurs**
- 6 **Communiquer les résultats de l'analyse**
- 7 **Etablir les objets fonctionnels**
- 8 **Développer un plan d'action**
- 9 **Implanter et suivre les résultats**
- 10 **Recalibrer le benchmarking**

Etape 1 :

Identifier les sujets et l'objet du benchmarking

La première étape du benchmarking est définir quel sera l'objet de l'étude et quels seront les responsables de l'élaborer.

Le projet doit être défini comme une réponse à une appréciation la plus objective possible de la réalité : réalité de l'environnement –conjoncture, marché, concurrence– et réalité des points forts et faiblesses de notre entreprise ou secteur.

Le sujet du benchmarking

Pour débiter un plan de benchmarking il faut nommer un responsable pour chercher des informations pour répondre à la question : Quelle est l'activité de notre entreprise qui nous permet d'avancer et avoir un avantage en respect à la concurrence?
En plus, c'est essentiel que la haute direction de l'entreprise appuie totalement l'initiative.

Il faut aussi se demander s'il y a un responsable ultime (service, département, membre de l'encadrement) et un client pour la nouvelle méthode. L'enquête de benchmarking doit être orientée vers celui qui peut et doit prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre du changement.

L'objet du benchmarking

N'importe quel aspect du comportement d'une organisation et de sa performance peut être le sujet d'un plan de benchmarking : produits, services, processus, systèmes de support, personnel, coûts, capital, valeur perçue par le client, etc. Les objectifs finaux peuvent aussi varier beaucoup : stratégies nouvelles, un plan de réductions de coûts, se centrer en la performance, idées nouvelles, amélioration de la qualité, etc.

Il existe au moins deux façons de clarifier une définition du « produit » d'une fonction ou d'un département. La première consiste à partir d'en haut, c'est-à-dire du concept stratégique,

et à descendre jusqu'à l'unité « livrable ». La seconde procède par évaluation d'une liste de questions qui peuvent révéler les produits ou les problèmes qui nécessitent une opération de benchmarking.

Subdivision en rubriques

La première étape franchie, il faut ensuite subdiviser les « produits » identifiés en rubriques pouvant faire l'objet d'un benchmarking. La difficulté consiste à évaluer le degré de détail auquel il convient de parvenir ou de s'arrêter. Il est important de partir d'un « produit » global car il faudra, à un moment ou un autre, montrer l'effet agrégé des opérations détaillées de benchmarking, et ce résumé se fera en référence à ce « produit ». Un ensemble cohérent de rubriques se constituera par tâtonnements. Celui-ci peut ensuite être élargi ou réduit au cours de l'enquête de benchmarking, au gré des besoins.

Choix des rubriques

Une méthode pour définir les rubriques qui feront l'objet du benchmarking consiste à partir des mesures utilisées couramment pour les différents rapports établis dans le cadre du fonctionnement habituel de l'entreprise. Il faut cependant se méfier du fait que le système d'évaluation est peut-être plus orienté vers l'aspect financier et ne fournit pas assez de données opérationnelles. De plus, ce type de rapports n'est pas toujours exhaustif.

En plus des subdivisions logiques successives, on peut 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 choisis d'explorer donnent une description directe des méthodes et des pratiques sur lesquelles portera le benchmarking. Derrière la valeur de référence (le « benchmark »), il y a une méthode, un processus qui doivent être compris pour pouvoir ensuite être adaptés et mis en œuvre.

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 causes-effets qui permet d'élaborer un questionnaire exhaustif.

Considérations générales

Il serait bon de commencer avec un plan de benchmarking peu ambitieux, qui se limiterait à exporter ce que se fait très bien dans un département ou filial de notre organisation à un autre. En tout cas, il faut arriver par consensus à la conclusion de ce que doit être amélioré, en évitant de chercher la perfection en choses inutiles.

Le niveau de détail à retenir est une question d'évaluation : assez poussé pour pouvoir chiffrer les bénéfices apportés par le changement, mais pas trop pour que l'on puisse récapituler l'impact sur la gestion.

Avant de s'embarquer dans une enquête de benchmarking sur les méthodes de travail, il est important de bien connaître son propre fonctionnement interne. Il faut donc analyser les différentes étapes du processus, les méthodes employées et définir les mesures critiques utilisées.

Indicateurs de performance

Pour estimer combien de loin nous sommes de l'idéal dans cet aspect spécifique de notre entreprise que nous cherchons améliorer, nous devons choisir quelques paramètres ou indicateurs qui nous permettent d'obtenir une première lecture de la distance avec l'entreprise ou département à émuler. Ces paramètres doivent être, en tant que possible, quantitatifs et ils mesureront les résultats que nous obtenons en la réalisation de notre activité. Ils devront mesurer toutes ou quelques-unes de ces facettes typiques :

- ✓ Coût : unités monétaires nécessaires pour la réalisation de cette activité
- ✓ Temps : qui donnera une mesure de la rapidité ou lenteur du procédé en soi-même, ou de la rotation des matériaux impliqués dans le procédé (stocks, par exemple)
- ✓ Qualité : niveau de qualité perçue par le client –interne ou externe– exprimé en pourcentage.

Etape 2 :

Sélectionner les partenaires du 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 deux sous-étapes qui répondent aux deux questions suivantes :

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

Identifier les meilleurs partenaires

1. Les règles essentielles

Comme nous l'avons déjà vu ci-dessus, les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking, leurs méthodes n'étant pas forcément les meilleures. Au contraire, pour améliorer l'efficacité de l'enquête, il faut pratiquer les quatre types de benchmarking. En fait, il faut s'habituer à avoir une vision élargie du secteur soumis à un benchmarking. Il faut cependant être attentif à une chose : que la comparaison soit possible. Par exemple, pour un département logistique, la taille, la forme et le degré de fragilité des produits doivent être comparables.

2. La préparation de la collecte d'informations

Avant de contacter ou de visiter telle ou telle entreprise, 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. Lorsque ces sources seront complètement exploitées, on pourra passer aux étapes suivantes.

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

- les banques de données publiques : peu chères, elles permettent un accès facile à de nombreuses données ou coupures de presses. On pourrait citer quelques exemples : Kompass qui fournit de nombreuses informations sur les entreprises, Info-greffe qui présente toutes les données sur les déclarations fiscales des sociétés...
- Internet : cet outil incontournable permet d'obtenir des informations de base sur les différentes entreprises. Evidemment, les données obtenues légalement sont limitées.
- les associations professionnelles : ces associations fournissent des données de base et permettent d'identifier les entreprises leaders. Mais, elles ne donnent que très peu d'information sur les méthodes de pointe.

Il existe de nombreuses autres sources d'informations (consultants, experts dans le domaine considéré...). Elles seront vues plus en détail dans la partie suivante qui passera en revue les différentes méthodes de collectes de données.

Etape 3

Recueillir les données internes et externes-Le processus de recherche sur Internet-

Il existe différentes méthodes de « cueillette » d'informations dont la principale, Internet, pour tout ce qui consiste en la recherche d'informations sur d'autres entreprises. Cependant, une autre est tout aussi importante mais présente quelques inconvénients : la passation d'entretiens. Les problèmes liés à ce procédé sont le temps nécessaire dont on ne dispose pas toujours et le fait que l'on donne une indication importante aux autres entreprises: on souhaite modifier de manière notable son organisation. Nous verrons que la mentalité dans laquelle semble évoluer le benchmarking permet petit à petit d'annuler ce désavantage. Quant à la recherche de données en interne, nous ne nous y attarderons car elle dépend beaucoup trop de la taille de l'entreprise et de sa hiérarchisation. Intéressons nous donc à la recherche sur Internet.

1) **Recherche d'informations sur internet : quelques questions systématiques**

Sur quel serveur est publiée cette information ?

Pays du serveur, nom du domaine. Crédibilité de l'hébergement.

Qui publie cette information ?

Auteur, société, autres références

Quelle est la nature de l'information ?

Publication scientifique, commerciale, technique...

De quand date la page ?

Certaines pages sont datées. Sinon, il est possible de visualiser la date de MAJ d'une page en sélectionnant l'option "Informations sur la page" dans le menu "Voir" du butineur.

Pourquoi cette information est-elle publiée ?

L'information rare, qui a de la valeur, n'est pas publiée.

Quelle est la visibilité de cette page ?

Quels sites référencent cette page ?

Combien de fois cette page a-t-elle déjà été vue ?

Quels sont les mots clés liés à cette page ?

2) Internet pour la recherche d'informations :

Que rechercher sur Internet ?

Informations "Primaires"

- Information Technique/Technologique : bases de données
- Information Commerciale : veille concurrentielle
- Information Marketing : benchmarking
- Information Sociétale : Groupes de discussion, listes de diffusion

Information élaborée :

- Recherche des corrélations rares ou nombreuses
- Recherche d'individus, de partenaires

3) Annuaire vs Moteurs de Recherche

Un annuaire est comme les pages jaunes téléphoniques françaises, vous donnez les informations que vous souhaitez voir figurer concernant votre site : Mots clefs, description, nom du responsable, adresse, email etc...

Exemple : www.yahoo.fr, www.nomade.fr

Un moteur de recherche fonctionne très différemment. Il scrute le web comme une araignée pour trouver de nouvelles pages à référencer.

L'araignée vient voir votre site très rapidement. Une fois sur la page en question : elle regarde si un fichier robots est présent à la base du répertoire. Si elle trouve un fichier, elle le lit pour savoir quelle page elle a le droit d'enregistrer. Puis elle vient lire le contenu des balises META du code HTML.

S'il n'y a aucune balise présente dans les pages, elle indexe alors le contenu texte de la page.

4) Quelques moteurs de recherche :

Nom	URL	Obs.
AltaVista	www.altavista.com	le + riche et innovant
Lycos	www.lycos.com et	le + petit

	www.lycos.fr	
HotBot	www.hotbot.com	le + important
Excite	www.lycos.com et www.excite.fr	le + mmedia
Web Crawler	www.webcrawler.com	
InfoSeek	www.infoseek.com	

5) Choix des mots clés

Eliminer les mots communs

Se constituer un dictionnaire des traductions

Attention aux homonymies

Etudier le traitement de mots clés par les moteurs

Noter le nombre d'occurrences données par les moteurs

Ne pas oublier de faire du bruit, si vous souhaitez rester discrets.

Normalement, le choix des mots clés se fait une fois pour toute.

Mais attention aux domaines technologiques ou scientifiques ayant un vocabulaire

6) La recherche d'information :

Exemples de moteurs de veille

Recherche de brevets

1* US : patent.womplex.ibm.com

2* FR : www.inpi.fr/espacenet

Recherche de normes

3* ISO : www.iso.ch/infoc.catinfo.html

4* AFNOR : catafnor.afnor.fr

Recherche d'entreprises

5* www.pagespro.com

- 6* www.entreprises.fr
- 7* www.societes.com
- 8* www.annu.com
- 9* www.bottin.fr
- 10* www.kompass.fr
- 11* www.galileo-france.com
- 12* www.bigbook.com
- 13* www.french.whowhere.com

7) Méta-moteur de recherche

Un méta-moteur de recherche fait la synthèse de votre recherche sur plusieurs moteurs de recherche simultanément.

Exemples de méta-moteurs de recherche :

<http://www.metacrawler.com>

<http://www.cs.colostate.edu/~dreiling/smartform.html>

<http://all4one.com>

<http://dogpile.com>

<http://www.copernic.com/fr>

8) Exemples de méta-moteurs de recherche :

<http://www.metacrawler.com>

<http://www.cs.colostate.edu/~dreiling/smartform.html>

<http://all4one.com>

<http://dogpile.com>

<http://www.copernic.com/fr>

9) Automatiser ses recherches

Internet offre des outils pour surveiller en permanence une page Web :

Etre informé, si possible automatiquement, de toute évolution sur les informations publiées par vos concurrents.

Savoir que l'on est soi-même éventuellement surveillé.

- Faut-il l'éviter ?

Exemples :

- Mode gestion des signets de Netscape/IE
- Informant : <http://informant.dartmouth.edu/>
- URL-Minder : <http://www.netmind.com/html/register.html>

10) Recherches particulières

Comment trouver les coordonnées électroniques (e-mail ou homepage) d'une personne ?

Voici une liste d'annuaires sur le web. Mais ils répertorient principalement les internautes qui en ont fait la demande.

<http://www.pagesweb.com/>

<http://www.whowhere.com/>

<http://www.four11.com/>

<http://www.esp.co.ma/>

<http://www.infop.com/phone/>

<http://www.iaf.net/>

<http://www.switchboard.com/>

<http://worldemail.com/wede4a.shtml>

<http://www.aldea.com/cgi-bin/phwww>

<http://www.yahoo.fr/annuaires/email/email.html>

<http://www.yahoo.com/search.html>

http://www.yahoo.com/Reference/White_Pages/Individuals/

11) Automatiser ses recherches

Plutôt que de parcourir un site en entier, on télécharge celui-ci en totalité ou partiellement sur son propre disque dur.

Avantages : La consultation s'effectue sans veiller au compteur !

Inconvénients : Attention au volume de fichiers !

Ex :

- WebDevil : <http://www.best.com/~bns/ChaoticSoftware/>
- WebBuddy de Dataviz : <http://www.dataviz.com>
- WebRetriever: <http://intellinet.com/~rickh>

- MemoWeb : www.memoweb.com (W31,W95,WNT)

12) Bases de données gratuites

Internet change petit à petit la donne pour la diffusion des bases de données. Voici quelques produits en consultation gratuite, seul le document primaire est payant.

Medline

http://omni.ac.uk/general-info/internet_medline.html

article@inist

<http://form.inist.fr/public/fre/conslt.htm>

Base Horizon de l'ORSTOM

<http://www.orstom.fr/services/horizon/welcome.html>

RIME : Ressources évaluées en management et économie sur Internet

<http://www.ccip.fr/rime/recherch.htm>

Compendex : sciences de l'ingénieur

<http://muscat.gdb.org/ups/compendex/>

Sciences de l'éducation

<http://ericir.syr.edu>

Kompass : entreprises en France l'information complète est payante

<http://www.kompass.fr>

L'information elle-même est paradoxalement difficile d'accès car Internet garanti la quantité d'information, mais pas la qualité.

Avec Internet, le coût du traitement de la recherche d'information n'est plus dans la phase de recherche, mais dans la phase de traitement.

Etape 4

Analyser les performances et identifier les causes de variance

Les données ayant été recueillies, il s'agit maintenant de les analyser et de les comparer aux données internes. Cette analyse permet d'évaluer et de chiffrer un écart concurrentiel. De cet écart vont alors dépendre les possibilités d'amélioration. Nous verrons donc comment cet écart peut être appréhendé et chiffré, puis comment déterminer la meilleure méthode parmi celles observées lors de la cueillette de données. Cette étape du benchmarking est celle qui demande le plus d'esprit d'analyse et de créativité, et c'est d'elle que dépendra les actions entreprises à la suite du benchmarking.

Les différents types d'écarts

Une première analyse des données permet de déterminer rapidement l'écart d'efficacité existant entre les différents partenaires du benchmarking et le service interne. De cette estimation va ensuite dépendre l'orientation de l'analyse en profondeur.

L'écart négatif

Ce cas montre clairement que les méthodes extérieures sont plus performantes et devront servir de référence. Une analyse approfondie permettra alors de trouver les causes de ces différences et donc de les diminuer.

L'écart nul

Dans ce cas, les différences ne sont pas significatives. Une telle situation est rare et souvent temporaire, l'objectif du benchmarking étant une évolution permanente.

L'écart positif

Ici c'est le fonctionnement interne qui s'avère visiblement plus performant que la concurrence. Le benchmarking en lui-même ne peut alors apporter de solutions d'amélioration.

L'analyse comparative des écarts :

Il s'agit ensuite d'analyser les causes des écarts négatifs et de chiffrer ces écarts afin de fixer l'objectif, le benchmark.

Analyse qualitative de l'opportunité

Cette étape doit permettre de dire en quoi les méthodes observées à l'extérieur offrent une possibilité d'amélioration des méthodes internes. La manière la plus répandue pour cela consiste à diviser toutes les opérations étudiées en étapes élémentaires et comparer à l'aide d'un tableau toutes les méthodes utilisées par les partenaires. Ce tableau met alors en évidence, comme nous le verrons par la suite, les méthodes clés à utiliser comme référence.

Mesure chiffrée de la performance

L'analyse qualitative permet de déterminer les causes de variance, mais elle ne suffit pas. Une mesure chiffrée est nécessaire, car c'est elle qui va mesurer l'ampleur de l'écart, l'objectif à atteindre, l'investissement à prévoir, et la faisabilité de l'évolution. La mesure doit être un nombre synthétique qui reflète la valeur d'une méthode par rapport aux autres. Il est basé aussi bien sur des chiffres obtenus lors de la recherche de données, comme le coût unitaire d'un processus, que sur des notes arbitraires données à une méthode pour l'utilisation d'une technologie de pointe par exemple. Il faut faire attention lors du calcul de ce chiffre, puisque c'est lui qui représentera l'objectif à atteindre. Il ne s'agit donc pas d'obtenir une précision parfaite mais plutôt une fourchette qui mette en évidence les points essentiels à combler, qui paraisse accessible et motive les efforts de tout le monde.

Identifier les méthodes de référence

Une fois fixés les benchmarks, il faut trouver les meilleures méthodes, parmi celles observées chez les partenaires, qui permettront de les atteindre. Comment alors reconnaître la méthode de référence ?

La supériorité de la méthode est évidente

Il arrive qu'un processus soit visiblement plus performant qu'un autre, par sa simplicité ou sa rentabilité. Elle devient alors tout naturellement la référence à atteindre.

L'écart chiffré est important : la supériorité analytique

La mesure décrite dans le précédent paragraphe peut servir à départager deux méthodes complètement différentes lorsque le choix de l'une ou l'autre n'est pas évident.

Le jugement des experts

La 'note' attribuée ne permet pas non plus de faire la différence entre deux processus, on peut faire appel à un expert du domaine considéré ou à des consultants pour déterminer la méthode à adopter.

La méthode est largement répandue

La supériorité d'une méthode apparaît évidente si elle est utilisée par la plupart des partenaires. On utilise alors indirectement les résultats du service benchmarking des autres entreprises.

La supériorité sur le marché

De plus en plus d'entreprises spécialisées ou non proposent leurs services à l'extérieur. La réussite d'une telle démarche est alors un gage de supériorité, le marché choisissant de lui-même la méthode la plus efficace.

Cette étape importante permet donc d'utiliser les données recueillies afin de dégager les points qui doivent évoluer dans l'entreprise et de fixer un objectif à atteindre. Elle permet aussi d'identifier parmi toutes les méthodes observées chez les partenaires la plus efficace afin de l'appliquer, si c'est possible, au service intérieur.

ETAPE 5

Fixer les futurs niveaux de performance

Après avoir recueilli et analysé les données des performances des entreprises sujettes à l'analyse de benchmarking, et après avoir identifié les causes des écarts de performance, l'entreprise va poser des « benchmarks », c'est-à-dire se fixer des objectifs concernant des key factors (facteurs clés, que l'étude préalable a déterminés et qui sont responsables du succès des entreprises dans lesquelles ils ont été rencontrés).

Pour mettre à profit les informations recueillies lors de l'étude, en particulier les écarts de performances entre les entreprises concurrentes et l'entreprise considérée, on utilise une courbe de synthèse appelée « Courbe en Z ». Celle-ci va permettre de mieux cerner la notion d'écart et va donc permettre de fixer des objectifs en fonction de cet écart.

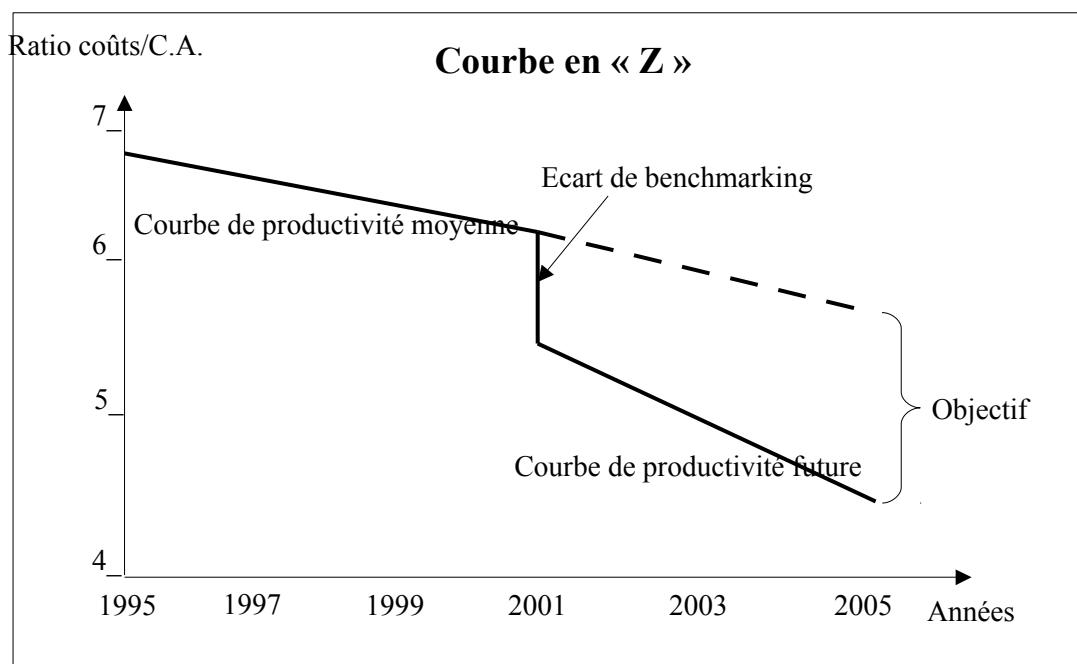
Nous étudierons aussi les différents types d'objectifs que peut poser la firme à l'issue des analyses.

1. Planification des écarts de performances

1.1. Courbe en « Z »

Cette courbe illustre l'ampleur de l'écart de productivité présent et futur entre l'entreprise et la concurrence. Elle permet aussi de comprendre la signification de cet écart ; par exemple comprendre l'écart au niveau des coûts unitaires de fabrication, au niveau des coûts des prises de commandes, ou encore au niveau des coûts par facture. Pour cela il est utile de baser la courbe sur une statistique unique, cohérente avec l'activité du département ou de l'équipe concernée par l'étude. La plus utilisée est le ratio coûts / chiffre d'affaires, qui peut être facilement compris du plus grand nombre, tout en étant significatif (on pourra toujours, s'il y en a besoin, remonter aux données chiffrées). De plus, le ratio coûts / chiffre d'affaires permet aisément d'illustrer l'écart de benchmarking, car il peut être interprété en fonction de sa contribution à la rentabilité, c'est-à-dire que la comparaison entre les valeurs de référence du ratio pour chaque fonction de l'entreprise montre quels niveaux de référence doivent être atteints pour maintenir la rentabilité ou pour augmenter les marges de bénéfices. C'est d'autant plus nécessaire que certaines études de benchmarking ont révélé des écarts allant jusqu'à 50%.

La courbe en « Z » est divisée en trois parties : avant, pendant et après l'étude.



La courbe de productivité moyenne

C'est la première partie de la courbe, elle représente une courbe de réduction de coûts. En effet, la plupart des entreprises ne restent pas statiques, et voient un gain de productivité sur le long terme. La courbe de productivité moyenne est donc une droite de pente décroissante qui s'arrête au moment de l'étude benchmarking. Savoir si la tendance au gain de productivité se serait poursuivie en l'absence de benchmarking demande à être soigneusement étudié car cela aura des répercussions sur les prévisions de performances futures.

L'écart de benchmarking

A la fin de l'enquête de benchmarking, le niveau de l'écart est connu, et il figure sur la courbe sous la forme d'un segment vertical de taille égale à l'écart, situé au moment de l'étude. Il provoque un décrochement dans la courbe.

La courbe de productivité future

Elle est représentée par une demi-droite de pente négative, partant du moment de mesure de l'écart. Après le comblement de l'écart, le taux de productivité doit être au moins au niveau de celui des entreprises concurrentes pour maintenir l'égalité, et si possible les dépasser. Cette projection doit tenir compte du gain de productivité du reste de la profession pendant la période considérée, qui doit ressortir de l'enquête.

1.2. Compréhension de l'écart

L'analyse de la courbe en « Z » permet de prendre conscience de l'ampleur de l'écart. Même si le département concerné ne saisit pas tout de suite ce que cela représente comme exigence de changement ni d'où ce changement doit venir. Il a tendance à croire qu'il suffit d'une seule modification majeure de méthode et qu'ensuite chacun peut reprendre ses habitudes, retrouver le niveau de productivité dont il s'est toujours contenté. Le benchmarking montre que cette autosatisfaction n'est plus admissible : pour parvenir à des résultats supérieurs, il faut procéder en permanence à des changements définis en fonction d'un objectif précis et bien compris.

La courbe en « Z » montre également la nécessité d'une mise à jour des informations. Il faut sans arrêt se tenir au courant de l'évolution des méthodes dans son domaine d'activité et réévaluer les courbes de productivité des concurrents. L'entreprise doit faire de projections, à la fois pour elle-même et pour ses concurrents, de ce que seront leurs taux respectifs de

productivité. Elle doit aussi constamment modifier ses prévisions et projections en fonction des informations qu'elle ne cesse de collecter et d'analyser.

Pour mieux comprendre l'écart, on peut faire la distinction entre les mesures d'ordre tactique et les mesures d'ordre stratégique qu'il faut prendre pour combler cet écart :

Les mesures tactiques

En l'absence d'enquête de benchmarking, les gains de productivité sont le fruit d'une évolution graduelle, et leur niveau semble acceptable à l'entreprise. Les changements sont de nature tactique, souvent le résultat d'actions menées sur le plan interne. Les améliorations, visant à augmenter la productivité et l'efficacité, sont essentiellement fondées sur l'expérience de la fonction et de la connaissance des opérations. Les taux de productivité varient, en règle générale, de 0 à 5%, avec une moyenne à 2-3%.

Les mesures stratégiques

Les importantes différences de méthode que les enquêtes ont révélées nécessitent généralement des mesures d'ordre stratégique. La taille de l'effort à accomplir est mise en évidence sur la courbe en « Z », et les changements nécessaires doivent être traduits non seulement en termes tactiques, mais aussi en termes stratégiques. En effet, il faut associer les changements stratégiques de méthodes à une évolution continue de la partie tactique. C'est en combinant ces deux types d'actions que l'entreprise comblera son écart avec la concurrence.

Etape 6

Communiquer les résultats de l'analyse

Le benchmarking implique des changements. Comme toute nouveauté, il fait peur et se heurte dans un premier temps à certaines réticences. La communication de l'étude est donc un point capital afin que les résultats de l'étude soient acceptés et les orientations proposées mises en œuvre dans de bonnes conditions.

Réaliser une étude de benchmarking ne consiste pas uniquement en la rédaction d'un rapport mais en tous les éléments qui interviennent dans la mise en application des résultats de l'enquête. Il faut entre autres convaincre ses interlocuteurs des bénéfices qu'ils pourront

retirer s'ils retiennent nos propositions. Il s'agit donc d'expliquer la démarche entière qui nous a menés à nos conclusions afin qu'elles soient comprises et acceptées.

I. La cible

Il faut dans un premier temps bien déterminer ses interlocuteurs. Bien souvent, il ne s'agit pas de personnes isolées. En effet, les modifications proposées risquent d'affecter tous les secteurs de l'entreprise, et pas seulement le département qui a été l'objet de l'étude. 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 qui dont les méthodes de travail seront affectées. Il est indispensables de leur présenter les motivations pour de nos propositions. Dans le cas contraire, quiconque ne sera pas au courant des raisons pour lesquelles on lui demande de changer ses habitudes mettra un frein à ces changements car les décisions injustifiées qu'on lui imposera lui paraîtront autoritaires.

Parfois, des changements peuvent être nécessaires au niveau des fournisseurs. Il peut alors être préférable de leur expliquer la démarche qui nous y a conduits. Enfin, et c'est le but même du benchmarking, il peut y avoir des conséquences sur les clients. Elles sont censées être positive (prix, qualité, confort...), et donnent donc lieu à des opérations de relations publiques.

II - Méthodes de communications

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

En premier lieu, un rapport est un support indispensable. Il contient un résumé complet des résultats de l'enquête.

A cela s'ajoutent des supports moins formels : des comptes-rendus d'entretiens, dont la mise en place est plus complexe mais l'efficacité remarquable. Des lettres d'informations, très concises, mais qui contiennent l'essentiel des informations ; elles sont utiles pour une vaste diffusion. Des campagnes de communication, sous forme d'affichage peuvent compléter les lettres d'information. Des réunions d'information au cours desquelles on peut discuter des résultats, ou prendre certaines décisions avec le client, et qui servent à faire accepter l'étude.

III - Présentation des résultats

Le rapport, complet, doit comporter les 3 parties suivantes :

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, l'explication des choix qui parcourent l'étude

La présentation complète des résultats capitaux, des méthodes découvertes et dont l'application est envisagées, ainsi qu'une présentation de l'impacte prévisionnelle de ces méthodes sur l'entreprise.

IV - Faire accepter les résultats

Afin d'assurer une bonne application des propositions qui découlent de l'étude, il convient de convaincre et motiver tous les niveaux de l'entreprise. Il est donc indispensable de présenter toute la démarche qui nous a menée à choisir telle ou telle méthode. Il faut présenter les principes généraux de fonctionnement de cette démarche et convaincre de son efficacité. Pour cela, on dispose d'un argument de poids : la nouvelle méthode a déjà fait ses preuves dans d'autres entreprises.

Il existe plusieurs méthodes de communication, mais ce sont les éléments concrets qui sont les plus efficaces. C'est pourquoi il faut présenter le plus de chiffres possibles, quel que soit le support choisi. Dans cette optique, les compte rendu d'entretiens prennent forme de témoignages et ont une très grande portée.

Etape 7

Etablir des objectifs fonctionnels

Cette étape traite des relations entre le benchmarking et les objectifs, et aussi des moyens efficaces de présenter les objectifs tirés du benchmarking pour le faire accepter par l'entreprise. Ces objectifs, basés sur les références issues de la recherche des meilleures méthodes extérieures, sont l'expression des performances prévues pour l'entreprise.

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. L'approche qui s'est révélée la plus consiste à traduire les résultats les plus importants du benchmarking en *principes opératoires*. Ces principes servent à informer l'entreprise des éléments qui seront pris en compte lors des décisions de changement, de la façon dont l'entreprise est invitée à évaluer et de la physionomie qu'elle aura quand elle aura atteint la position de maturité dérivée du benchmarking.

LES OBJECTIFS FONCTIONNELS ET LE BENCHMARKING

Chaque entreprise a son propre système de fixation d'objectifs. Ici on va aborder la logique et le processus de la fixation d'objectifs par rapport au benchmarking.

Le processus.

Par nature, le benchmarking exige un réexamen des objectifs et de leur processus de fixation. Après l'enquête de benchmarking, une liste des objectifs existants doit être établie si elle ne l'est déjà (il faut parfois regrouper des objectifs formulés sur différents documents : présentation annuelle des objectifs, budget annuel, plans stratégiques à long terme de l'entreprise). Il faut ensuite réexaminer ces objectifs à la lumière des méthodes découverts par l'enquête de benchmarking. Il est souvent préférable de traduire les résultats de l'enquête en termes des outils statistiques couramment employés dans l'entreprise : ils seront plus facilement acceptés.

Ce qu'il faut modifier ne sont pas les unités de mesure ou les statistiques de référence habituellement utilisées par l'entreprise, mais ce sont les objectifs eux-mêmes. Les références du benchmarking peuvent affecter les objectifs de différentes façons. Elles peuvent, par exemple, confirmer que ces objectifs vont dans la bonne direction : le coût unitaire doit diminuer, ou bien la rotation des stocks doit effectivement augmenter. Elles peuvent induire une modification de l'ordre de priorité accordé aux objectifs : l'accent peut être mis sur quelque chose n'apparaissait pas comme prioritaire auparavant, la qualité par exemple.

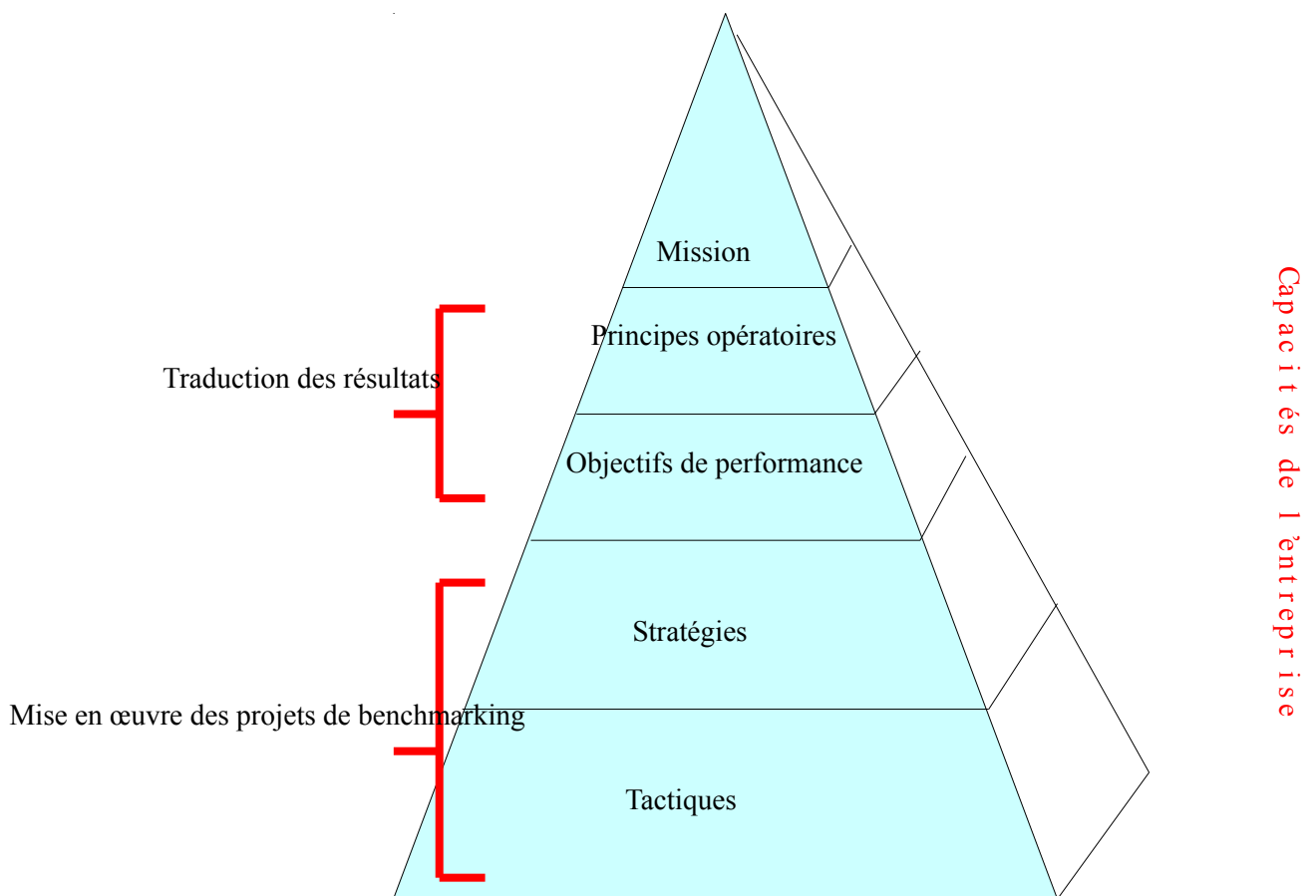
Cette modification doit cependant être faite avec prudence : puisque les données ne peuvent être précises que si une masse d'informations a été recueillie, il vaut mieux opter pour la valeur moyenne fixée par l'objectif. Et si cette valeur a de l'importance, ce sont surtout les méthodes de pointe qui sous-tendent la référence qui doivent retenir l'attention.

Dans ce processus de modifications il faut être attentif aux répercussions sur les entreprises en amont et en aval, ainsi qu'au coût de cette modification. Il faut également faire accepter ces modifications à l'encadrement et lui montrer le degré de compétitivité et le niveau de performance qu'elles permettront d'atteindre. Enfin, on s'attachera à évaluer l'impact des nouveaux objectifs sur le niveau de satisfaction des clients.

La suite de ce processus consistera à déterminer le nouvel écart de performance et engager l'entreprise dans la voie du changement.

La logique.

Chaque entreprise a sa propre approche pour la fixation des objectifs mais, dans l'optique du benchmarking, cette fixation peut se faire selon le schéma suivant : mission, principes opératoires, objectifs de performance, stratégies, tactiques.



Pour ce qui concerne la mission est ce que le programme du benchmarking doit soutenir et en découler. Les principes opératoires sont un moyen efficace de communiquer les méthodes issues du benchmarking et préconisées par l'entreprise. Ces principes sont un énoncé qualitatif des méthodes de référence, tandis que les objectifs de performance en sont la traduction quantitative. On passe ensuite, par ordre de détail croissant, aux stratégies puis aux tactiques.

En général on ne peut pas fixer des objectifs satisfaisants qui ne soient pas basés sur un benchmarking. Le benchmarking devrait précéder toute définition d'objectifs et faire partie intégrante du processus, car il prend en compte la nécessité de satisfaire les exigences de la clientèle en se basant sur les meilleures méthodes existantes.

LES PRINCIPES OPERATOIRES.

Les résultats du benchmarking démontrent invariablement l'existence d'un écart de performance qui doit être comblé. Les méthodes doivent être modifiées, et le rapport de benchmarking dira comment. Avec les informations recueillies, il est relativement simple de prévoir ce qui changerait à chaque échelon de l'entreprise, jusqu'au niveau individuel, si les méthodes préconisées étaient instaurées.

Les révélations du benchmarking peuvent être traumatisantes : on peut se demander quelles unités ou quels postes deviendront inutiles. Ce qu'il faut d'abord obtenir, c'est un accord de principe sur la chose la plus importante, à savoir la nécessité d'un changement. Il faut pouvoir proposer une description de ce vers quoi l'entreprise doit et peut tendre : un but accessible par le biais de méthodes plus performantes. Comme parvenir à une telle description, non chargée d'émotivité et acceptable par tous ?

Le moyen le plus efficace est de traduire les résultats du benchmarking en principes opératoires, dérivés des méthodes de pointe les plus importantes. On peut proposer un tableau récapitulatif des principes opératoires pour un département logistique :

- ✓ Parvenir à des niveaux concurrentiels de satisfaction des clients par segment de marché.
- ✓ Réduire les coûts unitaires.
- ✓ Augmenter la rotation des stocks.
- ✓ Diminuer le nombre d'échelons :
- ✓ Chemin le plus court de la source à l'utilisateur.
- ✓ nombre de manipulation des matériels réduit au minimum.
- ✓ Moderniser les installations :
- ✓ équipement de manutention.
- ✓ système de contrôle par codes à barres et lecture optique.
- ✓ Capitaliser sur les opportunités offertes par la dérégulation des transports :

- ✓ utiliser le volume pour négocier des remises intéressantes.
- ✓ établir des plans de route qui maximisent les trajets à chargement plein des transporteurs sous-traitants.
- ✓ Revoir les étiquetages et prévoir les emballages en fonction des risques de dégradation pendant le chargement et le transport.

Ces principes, énoncés en termes génériques mais fonctionnels, définissent le cadre dans lequel les actions seront poursuivies.

L'avantage de ces principes généraux est qu'ils ne sont pas spécifique à une unité, un poste ou un individu. Ils ne mettent rien ni personne directement en cause ou en péril, ce qui fera par la suite leur application à des circonstances précises. Les principes peuvent donc faire l'objet de discussions franches et ouvertes à tous les niveaux, ou presque, de l'entreprise. Ils permettent à tous de comprendre comment et pourquoi l'entreprise va évoluer en profitant des opportunités qui lui sont offertes.

Etape 8

Développer un plan d'action

L'analyse des données effectuée, l'étape suivante consiste à préparer un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés. Ce plan d'action visera l'application d'une méthode qu'il aura fallu déterminer au préalable.

Détermination de la méthode

Il existe deux manières de déterminer la méthode répondant au problème, correspondant à deux approches différentes du benchmarking.

Approche Divergence Convergence :

Le groupe responsable du benchmarking, au cours d'une étape appelée "volte-face" regroupe l'ensemble des données recueillies lors de la collecte des informations et de l'analyse la suivant. Fort de ces données et connaissant les niveaux de performance exigés, le groupe pourra alors déterminer les solutions envisageable, et sélectionner la meilleure pour l'entreprise.

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

Approche par hypothèses :

Une société menant une démarche benchmarking a, dans la plupart des cas, une intuition des actions à mener pour améliorer ses performances. Ce type d'approche consiste donc à faire des hypothèses sur les plans d'action à mettre en œuvre 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, par analogies avec des cas existant. Cependant, le risque est alors de perdre le bénéfice de l'innovation en se cantonnant à une copie d'éléments préexistants.

Dans tous les cas, il faut bien être conscient que le plan d'action qui sera présenté aux collaborateurs devra tenir compte du fonctionnement normal de l'entreprise. On doit être capable de négocier le changement de façon harmonieuse, et il faut donc tenir compte des spécificités de chaque service, voir de chaque individu.

Ainsi, une façon efficace de procéder et d'intégrer les objectifs à atteindre, et donc le plan à mettre en œuvre pour y parvenir, dans les objectifs d'un nouveau projet. Ainsi, les objectifs du projet et de la démarche benchmarking se confondent.

Application de la méthode

Le plan d'action, qui détermine précisément la mise en œuvre de la meilleure méthode trouvée, repose sur deux volets : les tâches et les hommes.

Les tâches :

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 :

-La définition des tâches : donne le détail des méthodes et définit précisément le travail aux responsables.

-Le découpage des tâches : décrit l'enchaînement logique des processus

- L' allocation des ressources.
- Le calendrier de mise en place
- Le partage des responsabilités.
- Les résultats attendus.
- Les moyens de contrôle.

Les hommes :

Le facteur humain est un point crucial dans le changement que vise le processus de benchmarking. Le succès du plan d'action repose sur l'acceptation par le personnel des méthodes choisies. De fait, la méthode à mettre en application doit être exposée clairement. Au moyen d'une concertation, chaque individu concerné doit être en mesure de comprendre en quoi le changement va l'affecter, et quelles sont les difficultés qu'il pourrait pratiquement rencontrer.

C'est avec ce préalable, signe de l'adhésion du personnel, et avec une bonne campagne d'information et un engagement fort de la direction que le plan d'action peut réussir.

ETAPE 9

Implanter et suivre les résultats

I/ Introduction

Cette étape est bien évidemment capitale dans le processus du benchmarking : il s'agit d'assurer le succès du programme et de vérifier que les résultats correspondent à ce que le benchmarking avait préconisé. Une fois les résultats du benchmarking acceptés et traduits en plans d'action, il reste deux étapes critiques : la mise en œuvre et le suivi.

II/ Démarrer des actions concrètes

Le benchmarking prend toute sa valeur au moment de la mise en œuvre. Celle-ci nécessite souvent une nouvelle orientation stratégique du département en question, puisqu'il l'oblige à raisonner en termes de profits et pertes. La direction du département concerné dispose de plusieurs méthodes afin de le mettre en place :

La voie hiérarchique :

Si l'opération est claire, bien définie, et ne dépasse pas le cadre du département, l'encadrement peut se charger de la mise en œuvre. Inconvénient notable : le temps de travail des cadres est 'cher'.

Le management de projet :

Pour les projets plus complexes, une équipe de projet supervise la mise en œuvre au niveau de chaque opération, tout en restant en contact avec l'encadrement afin de l'informer des nouvelles méthodes.

Le recours à un 'responsable de processus' :

Les entreprises mettent souvent l'accent sur les produits et les fonctions, mais s'intéresse peu à l'optimisation des processus, car ceux-ci concernent par nature plusieurs départements. La solution consiste à nommer un responsable de processus pour chaque processus essentiel de l'entreprise. Ce responsable doit être choisi à un échelon suffisamment élevé, connaissant les limites de capacité du processus, les goulets d'étranglement, et étant capable d'identifier les solutions qui économisent des étapes. Ce cadre supérieur a la responsabilité de mener à bien l'implantation des méthodes, la simplification et l'automatisation éventuelles du processus, ainsi que l'inspection et le suivi. Le benchmarking doit alors avoir pour résultat un projet contenant : les processus à modifier (notamment ceux qui ont des répercussions sur les clients : livraison, service après-vente, fixation des tarifs...), l'exposé des nouvelles méthodes avec calendrier de mise en œuvre...

Les cercles de qualité :

Il s'agit d'un groupe de personnes (5 à 10) exerçant une action de maîtrise de la qualité dans un établissement. Elles sont directement impliquées dans le processus à modifier. Les domaines couverts concernent surtout la qualité, les coûts, les délais, la sécurité, les ressources humaines... Ces personnes sont généralement volontaires.

III/ Contrôler la progression

Il faut mettre en place un suivi régulier des chiffres clés qui mesurent la progression du projet par rapport aux objectifs fixés. Sans être trop nombreux, ces chiffres doivent être en lien direct avec les changements entrepris ; on utilise par exemple le ratio coût/chiffre d'affaire. Il indique en effet la contribution d'un département à la marge bénéficiaire, le

chiffre d'affaire indiquant la rentabilité à long terme. Il est essentiel de traduire les benchmarks par les objectifs à atteindre, de prévoir des fourchettes de grandeur dans lesquelles devront se situer les indicateurs.

Le benchmarking doit s'intégrer dans quatre processus vitaux :

La planification :

A travers l'évaluation des progrès accomplis et la justification des changements proposés.

Le management :

C'est l'équipe d'encadrement qui prend ses décisions. Il est important que l'on ait recours au benchmarking chaque fois que des décisions importantes en termes de management doivent être prises, comme dans le cas de demandes de fonds par exemple. Une appréciation positive ou l'attribution d'une prime peuvent dépendre de la contribution à la réduction d'un écart de benchmarking. La communication interne doit pourquoï pas se faire l'écho des succès des méthodes mises en place.

La recherche de la qualité :

La plupart des entreprises ont aujourd'hui un service qualité. Le benchmarking peut intervenir à tous les stades du programme qualité : définition du produit, ciblage de la clientèle..., afin d'évaluer le niveau de satisfaction des clients. Le responsable qualité ne doit pas hésiter à faire appel au benchmarking, lors de l'audit d'un projet d'amélioration de la qualité par exemple.

Les finances :

Le benchmarking doit faire partie intégrante des prévisions d'exploitation et les objectifs annuels doivent être basés sur les objectifs de référence.

Si, au départ, les enquêtes de benchmarking peuvent sembler longues et coûteuses, leur utilisation répétée montrera qu'elles sont en fait une mécanique simple et peu onéreuse.

IV/ Assurer le succès du programme.

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.

Les nouvelles méthodes doivent être testées auparavant sur des sites-tests avant d'être intégrées au processus. Il est important de bien choisir ce site représentatif et réactif au sein du groupe, et de rétribuer les efforts de ce site.

L'encadrement doit aussi procéder à deux types d'inspection :

Suivre les résultats du benchmarking.

Suivre le processus du benchmarking lui-même. Voir si l'entreprise a gagné en expertise avec son utilisation.

Le tableau ci-dessous permet de comparer la progression des différents services. S'il paraît simple à première vue, il permet de voir rapidement les services qui tirent un bénéfice d'un programme de benchmarking bien compris. Il a été fourni par M. Bean qui travaillait pour Xerox, et constitue un exemple de ce qui peut être réalisé.

Etape 10

Réajustement du benchmarking

La dernière phase s'explique elle-même. Après toutes les analyses, mesures et la comparaison entre les objectives et les effectives une implantation de nos résultats est l'étape suivante. A cette phase, une mémorisation des meilleures pratiques est réalisée afin de pouvoir

les stocker dans la base de connaissances. La phase recalibrer estime les progrès réalisés, réactualise et ajuste les objectifs d'amélioration et les plans d'actions préalablement définis.

Une procédure de réajustement doit être prévue pour adapter les références fixées par le benchmarking. L'évaluation peut être faite à partir d'un questionnaire. Elle révélera les manques qui existent dans les informations concernant les benchmarks, mais aussi les différences dans les entreprises vis-à-vis du benchmarking. Par exemple B2B : L'évaluation consiste à comparer et à mesurer les éléments du processus étudié à ceux des entreprises leaders afin de faire ressortir les différences et les écarts observés, d'en identifier les causes, de valider le progrès réalisé et de consigner par écrit les différences significatives observées.

Les 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 seront de guide à la procédure de réajustement. L'évaluation permettra de déterminer les domaines où le benchmarking a été très rentable ou les domaines où il manque beaucoup d'informations. Le questionnaire interne doit comporter les points suivants :

- Compréhension du processus de benchmarking
- Compréhension des méthodes de point
- Importance et valeur du benchmarking
- Pertinence pour la fixation d'objectifs
- Communication en matière de benchmarking

En particulier les premiers contacts avec le benchmarking peuvent être un peu déstabilisants pour le personnel à qui l'on demande de modifier des méthodes avec lesquelles ils sont familiarisés. Il est donc important que l'étape de réajustement tienne compte des réactions suscitées par l'expérience de benchmarking. 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 voudrez-vous savoir de plus sur le benchmarking ?

Les résultats à un tel questionnaire sont un apport très intéressant à la procédure de réajustement. Par la suite, ce questionnaire peut être utilisé régulièrement pour tester les modifications des réactions. L'attitude de l'encadrement est primordiale pour le succès du

benchmarking. L'un des plus essentiels points est l'encouragement enthousiaste des collaborateurs et ouvriers inclus dans le processus du benchmarking. L'encadrement a un rôle de communication très important, à la fois pour faire passer les raisons du benchmarking et faire connaître ses résultats. Enfin, le benchmarking doit devenir partie intégrante de la procédure d'évaluation individuelle.

Le processus de réajustement et l'institutionnalisation

Pour procéder à un réajustement, il faut effectuer une révision des dix étapes du processus de 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 revue. Cela permet de renouveler les points de vue, de rendre le plus efficient et de faire de nouvelles découvertes. Bien sur, il est aussi important d'améliorer le processus de benchmarking.

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. C'est à ce moment-là que l'on peut parler d'institutionnalisation du benchmarking. Le but à atteindre est l'institutionnalisation du benchmarking dans tous les domaines et à toute les niveaux. Chacun doit utiliser sa propre initiative à la recherche des meilleures méthodes, dans le but d'augmenter l'efficacité de son travail. Il faut que ces efforts de recherche soient reconnus à leur valeur et récompensés. Il y a plusieurs façons d'institutionnaliser le benchmarking. L'entreprise peut fixer des points de repère qui déclencheront automatiquement une nouvelle série d'opérations de benchmarking. L'entreprise peut aussi demander à ses cadres d'inclure dans leurs objectifs annuels un plan d'activités de benchmarking pour leur applicabilité et élaborer le plan de leur mise en œuvre. Une telle implication des ces équipes est tout à fait souhaitable et profitable.

Pour ça un accord avec toutes les personnes intégrées est important :

- Obtenir le consensus sur les bénéfices de l'opération et le rôle de chaque membre de l'équipe et les limites
- Faire passer le message que le benchmarking n'est pas un moyen de travailler plus, mais de travailler mieux
- Faire en sorte que les résultats du benchmarking soient bien compris et bien acceptés
- Veiller à ce que les prévisions de performance requis et les stratégies suivies sont bien fondées sur les résultats du benchmarking
- Se mettre d'accord sur une procédure de communication
- Intégrer les résultats du benchmarking aux processus de fixation d'objectifs et au planning opérationnel.
- Trouver des exemples de benchmarking réussis qui peuvent montrer comment le processus fonctionne.

TROISIEME CHAPITRE :

Les conditions de réussite du benchmarking

Cette troisième partie traitera les facteurs de succès d'une démarche de benchmarking, ainsi que la déontologie ⁴et l'aspect juridique que soulève sa pratique pour les entreprises.

A. Conditions et sources d'efficacité :

Comme toute opération générant des changements tout au moins importants, il est indispensable que la direction générale s'implique fortement lors de l'élaboration du projet et tout au long du déroulement de celui-ci.

⁴Principes reconnus par tous, à un moment donné, pour une profession ou une branche industrielle.

1. *Les facteurs clés de succès d'une démarche :*

Il y a 8 facteurs clés de succès d'une démarche de benchmarking :

- **La flexibilité :**

Si la démarche de benchmarking nécessite au départ une vision claire et précise des approches et des critères de mesure des processus à améliorer, au fur et à mesure, de la progression des travaux, la flexibilité doit l'emporter. Trop de rigidité enferme l'enrichissement réciproque. Flexibilité n'est pas pour autant synonyme de relâchement ou de dispersion par rapport aux objectifs fixés au départ.

- **La simplicité d'exécution :**

Plus c'est compliqué et plus le risque de démotivation est important. Faire simple et efficace est la règle d'or. Eviter les mesures inutiles, les détours, le perfectionnisme ou même l'obsession d'œuvre grandiose qu'on aura du mal à faire démarrer.

- **Le souci du passage à l'acte :**

C'est-à-dire de mettre en application les améliorations retenues. Il est impératif de raisonner en termes de solutions à mettre en place dans les meilleurs délais et sortir dès que possible de la phase d'analyse comparative. L'objectif du benchmarking est d'adopter et d'adapter des recettes et non de les contempler ou simplement d'en faire un axe de réflexion.

- **La modération quant aux objectifs poursuivis :**

Encore une fois, il ne s'agit pas d'appliquer la loi du « tout ou rien » en s'engageant sans hésitation dans un chantier ou tous les processus jugés insuffisants seront à modifier. Planifier par priorité et ne s'attaquer qu'à un processus à la fois.

- **Rester dans la réalité du terrain :**

C'est-à-dire ne pas oublier la finalité des améliorations recherchées. La productivité certes mais au service du client.

- **La recherche permanente d'une relation gagnant-gagnant :**

A travers la franchise relationnelle par rapport au partenaire. Limiter l'accès aux données, segmenter pour tromper ou pratiquer une rétention sélective des informations jugées critiques ne vont pas dans le bon sens.

- **Un engagement franc et massif des décideurs :**

Pour faciliter l'échange d'informations sans être obligé en permanence de demander le feu vert à chaque étapes de la démarche de benchmarking.

- **La transparence totale :**

Recherchée et obtenue grâce à une équipe soucieuse de réussir le partage des données clés dans le respect de l'engagement des deux parties.

En résumé, pour réussir une opération de Benchmarking, il faut prendre soin de réaliser les opérations suivantes :

- ☺ Identifier les organisations ayant les meilleures pratiques
- ☺ Parrainage de l'opération
- ☺ Importance du relationnel
- ☺ Identifier dans l'organisation les bons interlocuteurs les convaincre.
- ☺ Établir le contact et créer des liens tout en respectant le / les partenaire(s)
- ☺ Établir et maintenir une relation de confiance et respecter la confidentialité des informations stratégiques ⁵
- ☺ Avoir de la considération pour ses partenaires qui consacrent au projet ce qu'ils ont de plus précieux : du temps.
- ☺ S'immerger dans l'organisation pour s'imprégner et comprendre sa culture afin de parler le même langage
- ☺ Comparer ses processus, méthodes, ratios et résultats avec les meilleurs, avec Suffisamment d'humilité pour reconnaître que d'autres font mieux que nous .En D'autres termes, il faut s'accepter d'être dépasser !

(La comparaison peut se faire soit à l'intérieur de son organisation soit avec des entreprises de classe mondiale dans son pays et à l'étranger, dans le même secteur d'activité ou totalement en dehors de son secteur)

- ☺ Demander uniquement les informations que vous seriez disposés à fournir dans des conditions similaires.
- ☺ Mettre en œuvre les actions pour égaler ou dépasser le ou les meilleurs.
- ☺ Reconnaître que les autres progressent aussi
- ☺ C'est un processus « donnant, donnant », « gagnant, gagnant »
- ☺ Il existe toute fois certains actes à éviter pour promouvoir et favoriser le succès d'une démarche benchmarking.

⁵ Information contenant des éléments susceptibles de contribuer à la définition, l'infléchissement ou la remise en cause de la stratégie de l'organisation.

PIEGES A EVITER

Lorsque l'on procède au benchmarking pour la première fois, il est préférable de prendre exemple sur les personnes qui se sont forgé une solide expérience en effectuant des processus de parangonnage dans des situations comparables. En règle générale, il est important de ne pas :

- / Procéder à un benchmarking comme une fin en soi ;
- / Se focaliser exclusivement sur les mesures de performance mais de se pencher sur les processus et activités permettant d'acquérir des bonnes pratiques ;
- / Passer trop de temps sur un aspect du processus tout en négligeant d'autres aspects importants, en particulier obtenir un soutien au niveau de vos recommandations ;
- / S'attendre à trouver des partenaires de en tous points comparables à votre organisation ;
- / Demander des renseignements ou des données si vous n'êtes pas disposé à les partager avec d'autres personnes. Inversement, n'attendez pas des organisations qu'elles vous fournissent des informations à caractère commercial.

Cependant malgré ces mesures qui peuvent freiner ou limiter l'utilisation du benchmarking, il existe de toute façon plusieurs sources d'informations légales et qui peuvent aussi être très utiles pour les entreprises.

En effet vu que le monde dans lequel nous vivons est en pleine mutation, les informations sont de plus en plus nombreuses et circulent de plus en plus vite (ce qui les rends accessibles a tous le monde) et ou les situations économiques, politiques sociales et culturelles évoluent de façon tout aussi rapide, ce qui les rend difficilement appréhendables. Dès lors, il convient de guetter et de surveiller tout ce qui environne l'entreprise .Cette vigilance et cette veille devient ainsi un facteur clef de l'adaptation de l'entreprise aux changements, et de sa réussite.

2. Sources d'information pour être plus efficace :

Récupérer un maximum d'informations pertinentes et efficaces. Voici quelques pistes pour s'aider à en trouver.

EN INTERNE

marché. Le partage d'expériences permet aux entreprises d'accélérer leur évolution et de limiter les risques de « fausse route » lors d'une éventuelle réorganisation.

C'est sur cette volonté de partage que le benchmarking s'appuie essentiellement. Des clubs d'échanges ont été à cet effet créés pour faciliter cette démarche qui demande un fort investissement humain et financier.

Normalement on se trouve dans le cas de figure le plus favorable à l'échange d'information. Il faut donc arriver à mobiliser tous les participants du projet de benchmarking à l'intérêt de partage. Les sources seront variées, allant des bibliothèques internes à l'intranet.

EN EXTERNE

Dans le cadre du contexte actuel de la mondialisation et de la concurrence acharnée les entreprises se trouvent obligées de répondre rapidement et efficacement aux besoins du

Les clubs de benchmarking : le principe est simple : créer une communauté d'entreprises qui veulent partager des informations diverses.

L'instauration d'un club de benchmarking permet aussi aux entreprises de se contacter facilement et de connaître les entreprises ayant des processus performants.

Historiquement les créations ont été les suivantes :

D'abord les clubs Américains :

- The Council on benchmarking par le Strategic Planning institut (Banque de données PIMMS) fin 1989. IBC International Benchmarking Clearing house dans le cadre de l'APQC (American Productivity & Quality Center) Février 1992, Groupe environ 400 membres
- The Benchmarking Exchange (TBE) sur internet 1992

Puis des créations de Clubs en Europe, d'abord en Grande-Bretagne puis dans d'autres pays. Et notamment en France :

- Groupe Benchmarking de l'IQM 1995
- BCP, Benchmarking Club de Paris 1995.

Le Benchmarking club de Paris rassemble de nombreuses entreprises de tous les secteurs. Il est ouvert à toutes les entreprises, petites et ou grandes, et à toutes les collectivités territoriales, organisations publiques et privées. Parmi les membres de ce club on peut citer (Renault, ACCOR, PSA, DARTY, Heineken).

L'intérêt de créer ces clubs de benchmark vise essentiellement à satisfaire plusieurs services auprès des entreprises désirant effectuer un benchmarking. Les clubs de benchmarking ont pour objectif de :

A cet effet il faut préciser que toutes les sources d'informations sont bonnes à prendre qu'il s'agit de revues généralistes, spécialisées et bien sur des salons ou expositions .A ce stade Le respect des normes éthiques ne doit pas être négligé.

L'Internet est une source intarissable d'information .Malheureusement, il n'est pas toujours évident de trouver l'information souhaitée du premier coup.

Cependant vu qu'on s'est penché sur cet axe, et sans pour autant trop rentrer dans les détails nous allons citer quelques conseils et éclaircissements :

Pour effectuer des recherches sur Internet il existe plusieurs moteurs généralistes de recherches tels que Yahoo, Google, Altavista qui nous offre divers services très bénéfiques.

Dans le même cadre, l'existence des portails thématiques ou moteurs spécialisés fonctionnent comme leurs confrères généralistes, a la différence qu'ils ne concernent qu'une activité.

On cite aussi l'existence des revues spécialisées qui possèdent leurs sites internet et y place des dossiers de très bonnes qualités.

- Créer un réseau étendu de contacts et de possibilités de benchmarking entre les entreprises nationales ainsi qu'avec les entreprises internationales ;
- Développer une base de données
- Animer des « groupes d'intérêt

L'ensemble de ces services est couvert par les contributions annuelles des membres. Presses communs » (GIC) se réunissant pour échanger sur des « best practices » choisies et détecter les entreprises à benchmarker ;

Mener des études spécifiques de benchmarking en participation entre plusieurs membres, à leur demande ;

Promouvoir le benchmarking dans l'ensemble des entreprises ;

Faciliter le contact et la relation de confiance entre les partenaires ;

Diffuser une note d'information régulière aux membres sur les activités et les résultats du club ;

B. Aspects éthiques et juridiques :

Vu que le benchmarking est effectué sur la base d'une comparaison entre différentes entreprises parfois concurrentes, des tentations ou tout simplement des maladresses peuvent

apparaître .Il est donc indispensable d'établir une relation basée sur une confiance mutuelle entre les différents partenaires concernés par cette démarche.

Ainsi avant de commencer tout étalonnage concurrentiel, le respect de quelques aspects est nécessaire. A savoir :

1. Aspects éthiques :

Le Benchmarking n'est pas une opération de copiage et ou d'espionnage mais c'est un processus permettant la mise en place d'un protocole d'échange favorable et avec le moins de désagréments/surprises possibles.

Dès lors il faut avoir la capacité de déterminer tout ce que l'autre peut avoir à offrir et tout ce que l'on est disposé à offrir dans ce processus. Cela nécessite à cet effet un important travail de recherches et de préparations générales du bien et du mal.

La morale fait référence aux valeurs nécessaires. Pour certains, plus pragmatique, la question éthique se résume à une obligation générale de bonne foie et d'honnêteté suivant le principe de ne pas faire à autrui ce que l'on ne voudrait pas qu'il nous fasse, en tenant compte bien sûr du fait que la loi ne protège pas les insouciantes.

Pour plus de précision et pour éviter toute confusion ou maladresse lors d'une démarche Benchmarking, On présente ici une liste de 10 règles qu'il faudra respecter.

MENSONGES TU NE DIRAS PAS

Le cas classique, c'est celui d'une personne qui se fait passer par un étudiant et qui, sous prétexte d'un travail de fin de cycle, interview le directeur du marketing, d'une boîte concurrente.

Un autre cas est celui du protocole d'accord qu'on a pas l'intention de mener a terme ou bien des demandes de soumissions pour des projets fantômes ou encore des offres d'achat bidon civilement cela peut constituer de la fraude et donner lieu a des dommage et intérêts .

RESPECTER TON PARTENAIRE TU DEVRAS

« À Rome fais comme les romains », adage spécialement vrai si vous faites partie d'un échange dans une contrée aux mœurs juridiques plus exotiques que celles prévalant dans votre pays d'origine.

ENREGISTRER TU NE POURRAS PAS

Cela peut constituer une atteinte à la vie privée

SOUDOYER TU NE DEVRAS PAS

Cela ne vise pas que la main qui donne, mais aussi toute personne qui contribue à l'infraction.

WATER GATE TU NE PRODUIRAS PAS

Il est interdit de mettre quelqu'un sur écoute .il s'agit d'une atteinte à la vie privée et cela peut entraîner des sanctions civiles ou pénales.

TROMPER TU NE DEVRAS PAS

C'est le cas des petites annonces où des faux chasseurs de têtes .On cible un responsable d'une entreprise concurrente, on fait passer une annonce bidon « taillée sur mesure » et on fait intervenir, le cas échéant un chasseur de tête, ça flatte toujours l'ego !

Et sous prétextes de donner une entrevue, on tente alors d'extirper de l'information sur le concurrent. Si l'interviewé et «si bon que ça» il va rapidement se rendre compte du caractère factice de l'entrevue et vous en serez pour vos frais .De toute façon, cela devrait constituer un acte de concurrence déloyale.

RESPECTER LE PRINCIPES DE LA CONCURRENCE TU DEVRAS

Tout accord limitant la concurrence n'est pas sympathique pour le consommateur. A cet effet le texte de la loi marocaine 6-99 relatif a la loi sur la concurrence vise cependant à améliorer le bien être des consommateurs.

Loi 6-99 du code de commerce marocain sur la liberté /Dahir 1-00-225 .Rabbi 1421 du 5 juin 2000.

CACHER FALSIFIER DE L'INFORMATION TU NE DEVRAS PAS

Cela constituera généralement un manquement à l'obligation contractuelle qui fait l'objet du protocole d'échange et outre une perte de crédibilité certaine dans le milieu, donnerait sans doute ouverture à des recours civils pour recouvrer des dommages résultants des conséquences de cette désinformation délibérée.

SECRET PROFESSIONNEL TU RESPECTERAS

La divulgation de tout secret professionnel peut donner ouverture à divers recours judiciaires et aux dommages et intérêts .Au Maroc La divulgation du secret professionnel est soumise à des sanctions prévues par l'article 446 du code pénal marocain.

DEBAUCHER LES EMPLOYES DES PARTENAIRES TU NE DEVRAS PAS

Tout employé est soumis à l'obligation de fidélité et discrétion pendant l'emploi durant un temps raisonnable après celui ci .une campagne systématique de débauche d'employés pourrait être considérée comme un fait de concurrence déloyale.

2. Aspects juridiques :

L'environnement concurrentiel dans lequel nous vivons nous impose une vigilance permanente pour rester dans la course et répondre au mieux à l'attente du marché. Mais pour vivre ou survivre dans un univers concurrentiel, l'entreprise ne peut faire abstraction des valeurs morales en utilisant la démarche benchmarking pour se procurer de l'information à n'importe quel prix. Il existe un grand nombre d'aspects juridiques qu'il faudra prendre en considération dès le départ de la démarche de benchmarking .en voici les principaux :

→ SECRET PROFESSIONNEL

L'efficacité de toute démarche de benchmarking repose sur la transparence et la confiance entre les différents partenaires .il est donc primordiale de respecter le secret professionnel.

→ CONSIDERATION CONTRACTUELLES

Pour éviter tout malentendu, un contrat devra être signé au début de la mise en place de la démarche de benchmarking .il est préférable d'honorer ses engagements.

Il est à noter que seuls les benchmarking internes ne nécessitent pas ou peu de précautions juridiques. Dans tous les autres cas il faudra avoir recours à des spécialistes.

→ LES LOIS ANTI-MONOPOLE (1)

Le but des lois antitrust* est généralement de préserver et de favoriser la concurrence et assurer aux consommateurs des prix compétitifs et un choix dans les produits.

Comme pour toute règle, il y a des exceptions aux exceptions qui semblent taillés sur mesures pour les situations traditionnelles de benchmarking puisqu'il est édicté qu'il ne constituera pas de complot, association d'intérêt, accord ou arrangement prohibé ce qui se rattache exclusivement à un ou plusieurs des actes suivants :

- Échange des données statistiques ;
- La définition de normes de produits ;
- L'échange de renseignements sur le crédit ;
- La collaboration en matière de recherche et de mise en valeur ;
- La taille ou la forme des emballages, etc.

Le Benchmarking ou étalonnage est donc la voie privilégiée pour l'échange d'information sur tout sujet. Par voie de conséquence, les dispositions des lois anti-monopole qui régissent l'échange d'informations vont s'appliquer à l'information échangée dans le cadre d'une relation de benchmarking.

Il est important de noter que ces lois peuvent s'appliquer même s'il ne s'agit pas d'échanges entre concurrents puisque le critère à retenir est celui de l'effet du marché

L'échange d'information est parfaitement légitime parce qu'il permet généralement d'améliorer l'efficacité d'une entreprise et sa compétitivité.

→ LES SECRETS DE COMMERCE

A ce niveau, on regroupe deux concepts (1) :

Le secret de fabrication (2), c'est un savoir ou une expertise particulière à une entreprise, non protégée brevet ou dessin industriel, et qui tient la valeur de sa non divulgation. Connue des tiers, ceux-ci peuvent l'utiliser et l'entreprise perd alors son avantage concurrentiel. Cela vise généralement un procédé de fabrication, une formule chimique, une recette. Au Maroc les brevets d'inventions sont protégés par la loi n°17/97.

Le Benchmarking n'est pas de l'espionnage industriel il faut donc respecter les brevets des partenaires et tout ce qui est soumis à la propriété industrielle.

L'information confidentielle couvre des renseignements ou des documents sur le fonctionnement d'une entreprise, son organisation, ses projets, etc.

Quoi qu'il en soit, ils ont en commun le fait qu'ils ne soient pas des connaissances générales et qu'ils ne sont pas divulgués au public.

Le propriétaire de ces secrets de commerce doit donc prendre toutes les dispositions pour protéger ce qu'il considère comme sa propriété. Dans le cadre d'une relation ouverte de benchmarking, ce type de « propriété » ne devrait pas créer trop de difficultés.

En effet, les secrets de commerce auront généralement fait l'objet d'un protocole d'accès « serré » aux termes desquels la partie à laquelle est divulguée l'information s'engage à maintenir celle-ci confidentielle et à ne pas l'employer pour d'autres fins que celles spécifiées.

Au cours de cette procédure, l'éthique est le socle sur lequel la confiance s'installe et l'échange pourra se faire.

Il existe toute fois quelques recommandations à suivre pour garantir la mise en place d'une démarche benchmarking efficace.

QUATRIEME CHAPITRE :

Etude de cas du benchmarking

D'une part on traitera les cas de firmes ayant réussies le processus de benchmarking et d'une autre part on présentera les résultats de l'enquête réalisée auprès d'entreprises marocaines a fin de déterminer le degré d'utilisation du benchmarking par les firmes marocaines.

A. Cas des entreprises ayant réussi le benchmarking :

1. *Cas de kodak :*

Kodak a été gagnant du prix benchmarking attribué par l'International Benchmarking Clearinghouse, service de l'American Productivity and Quality Center.

Après la mise en place d'un benchmarking, **Kodak Park** a remarqué qu'elle faisait trop de "Maintenance réactive" (34 % du temps), moins bien que la moyenne des 19 entreprises du SMRP (19 % du temps).

Pour améliorer la démarche Berson implique le client interne, c'est-à-dire le directeur d'usine, par un questionnaire de 32 questions sur les 12 indicateurs dans le but de noter la performance.

❖ **Les principales étapes de la démarche:**

- Création d'un service groupe (corporate) de Benchmarking par un responsable qui joue un triple rôle:

- 1- Une porte d'entrée des demandes de benchmarking des autres entreprises.
- 2- Une base de données des best practices de kodak du monde entier.
- 3- Des consultants pour les objets de Benchmarking des différentes unités.

- Le lancement du projet de Benchmarking de la maintenance des équipements de production de film dans 9 usines à travers le globe.

- Création d'une équipe centrale de 5 membres.

- Identification parmi les nombreux indicateurs mesurables de ceux qui sont clé pour les affaires.

- Mise au point préalable des définitions telles que rotations des stocks.
- Accord sur 12 indicateurs couvrant le coût, la qualité et les délais de la maintenance.
- Collecte et validation des informations statistiques sur les 12 indicateurs auprès de toutes les usines.
- Remise des informations à une seconde équipe issue de 36 responsables de fonctions de maintenance chez kodak pour les impliquer dans l'analyse.
- Le point clé est de découvrir où faire les améliorations.
- Le benchmarking interne a permis de voir comment l'usine australienne avait réussi à baisser ses coûts de stock au travers des contrats avec les fournisseurs.
- Début de la recherche de partenaires via 2 associations professionnelles: PEMMC et SMRP.
- Conception d'un questionnaire fondé sur 7 des 12 indicateurs. Questions tournant autour du coût et de la manière de réduire les interventions d'urgence.
- Envoi, plusieurs mois avant les meetings, des questionnaires aux futurs partenaires, ce qui a permis de faire établir les données par une tierce partie.
- Regroupement des données internes et externes sur des graphiques.
- Conclusions: Kodak Park faisait trop de «maintenance réactive», (34% du temps passé en réparations urgentes), moins bien que la moyenne des 19 entreprises du SMRP (19% du temps).
- Pour améliorer la démarche, ils ont impliqués le client interne, c.-à-d. le directeur d'usine, par un questionnaire de 32 questions sur les 12 indicateurs, dans le but de noter la performance.

❖ **Les résultats:**

- Partout dans les usines, accroissement du travail de prévention, réduction des stocks et du temps passé en réparations urgentes.

Ainsi après la mise en œuvre d'une démarche benchmarking, Renault s'est vu réaliser

- Dans la seule usine de Kodak Park, l'usine la plus importante du groupe, les résultats ont été les suivants: le travail préventif augmentera de 6% en un an.

-Rotation du stock a été accélérée, permettant, dès la première année, une économie de 15 millions, et la deuxième année de 27,5 millions.

2. **Cas de Renault :**

Ainsi après la mise en œuvre d'une démarche benchmarking, Renault s'est vu réaliser plusieurs résultats positifs à savoir :

L'augmentation du Le chiffre d'affaires de 4,1 % à structure et méthodes identiques par rapport à l'exercice précédent.

La réduction des frais de structure.

L'amélioration des conditions d'exploitation au premier semestre 2002 contribue à la réduction de 1 300 millions d'euros de l'endettement des activités industrielles et commerciales.

Les ventes totales de véhicules particuliers et utilitaires du Groupe **Renault** dans le monde, au premier semestre 2001 ont connues une hausse de 1,3 %. Les volumes de **Renault** en Europe occidentale progressent de 0,7 % dans un marché en retrait de 4,7 %

L'amélioration de la performance commerciale en Europe.

La hausse des ventes de 3,9 % du Groupe hors Europe occidentale.

3. *Cas de XEROX :*

Nous avons vu précédemment les étapes de la démarche de benchmarking établie par cette entreprise leader des photocopieuses,

L'analyse comparative réalisée par **XEROX** confirma que les coûts de fabrication américains étaient sensiblement plus élevés, et révéla même au bout du compte que les concurrents vendaient leurs machines au prix que leur fabrication coûtait à **Xerox**.

Le benchmarking est adopté alors dans toutes les unités d'affaires de Xerox, la part du marché mondial de Xerox était passée donc de 41% à 82% au profit de Canon, Minolta, Ricoh et Sharp.

B. *Résultat de l'enquête réalisée auprès des entreprises marocaines :*

Le questionnaire réalisé avait pour objectifs de savoir si les entreprises marocaines connaissaient la notion du benchmarking si oui dans ce cas la pratique t'elle ? Sont-elles satisfaites des résultats ? L'objectif visé était aussi de déterminer les causes limitant le recours à cette démarche. Les résultats sont les suivants :

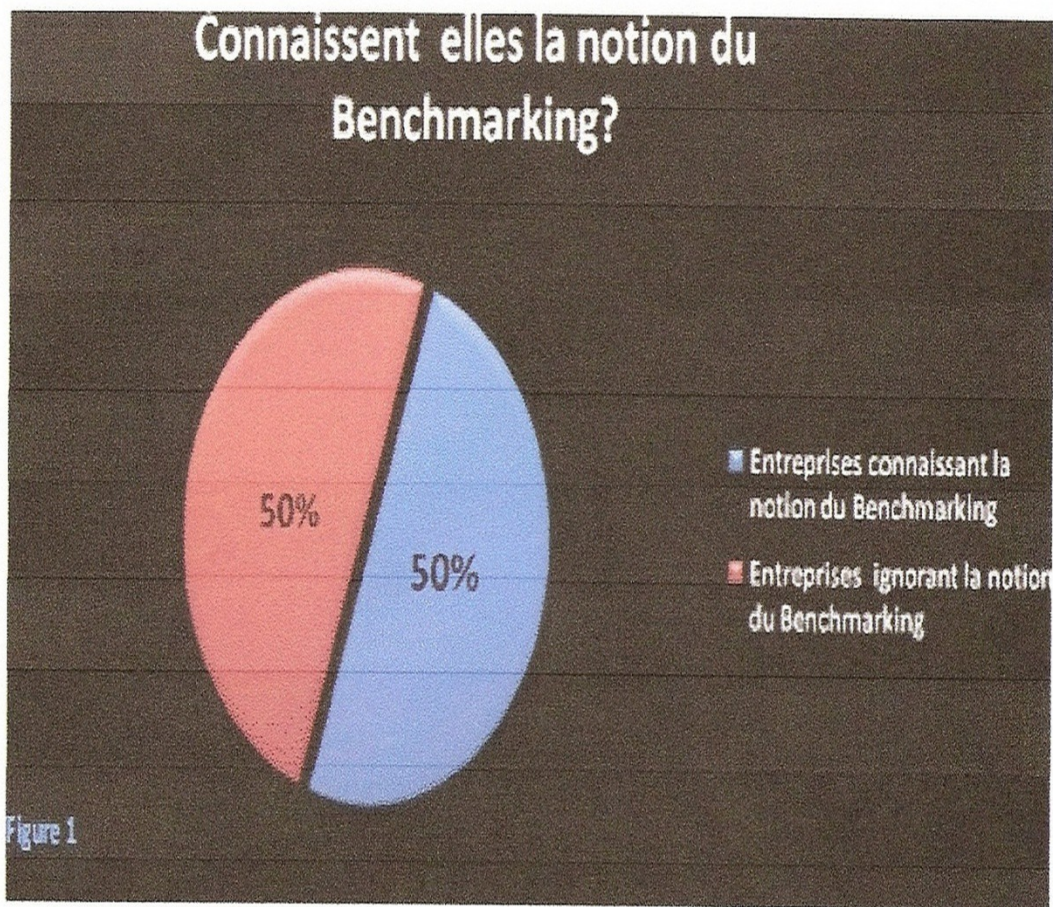


FIG.1 :

Les entreprises de l'échantillon ayant dit connaître le benchmarking, sont dans la majorité de grandes entreprises dont le capital dépasse les 300000 DH. (ALTADIS, ACIMA, SONACAR↓).

Le tx des entreprises utilisatrices du Benchmarking

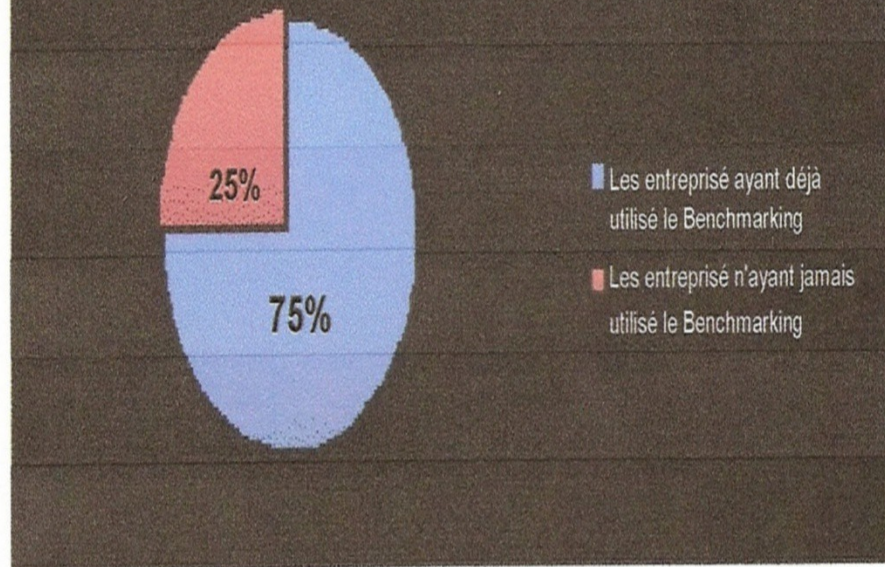


FIG.2 :

Les entreprises ayant déjà utilisé le Benchmarking sont également toutes satisfaites des résultats obtenus par ce processus.

Les bénéficiaires des expériences externes en dehors de la notion du Benchmarking

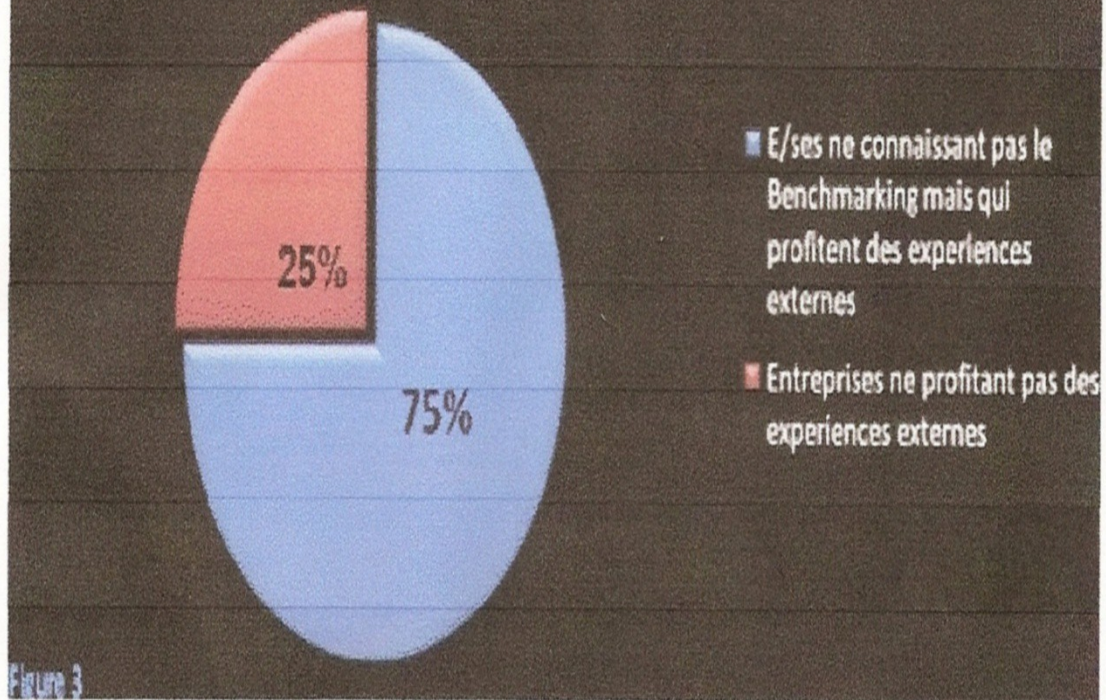


FIG.3 :

La majorité des entreprises de l'échantillon ne sachant pas la notion du Benchmarking bénéficient comme même des expériences des autres entreprises performantes (ou d'autres e/ses ont bénéficiées de leur expériences ex : LESIEUR CRISTAL avec Coca Cola) et en sont satisfaites. Quand aux entreprises n'ayant jamais profité des expériences externes, elles expliquent cette position par le simple manque d'occasion d'échange.

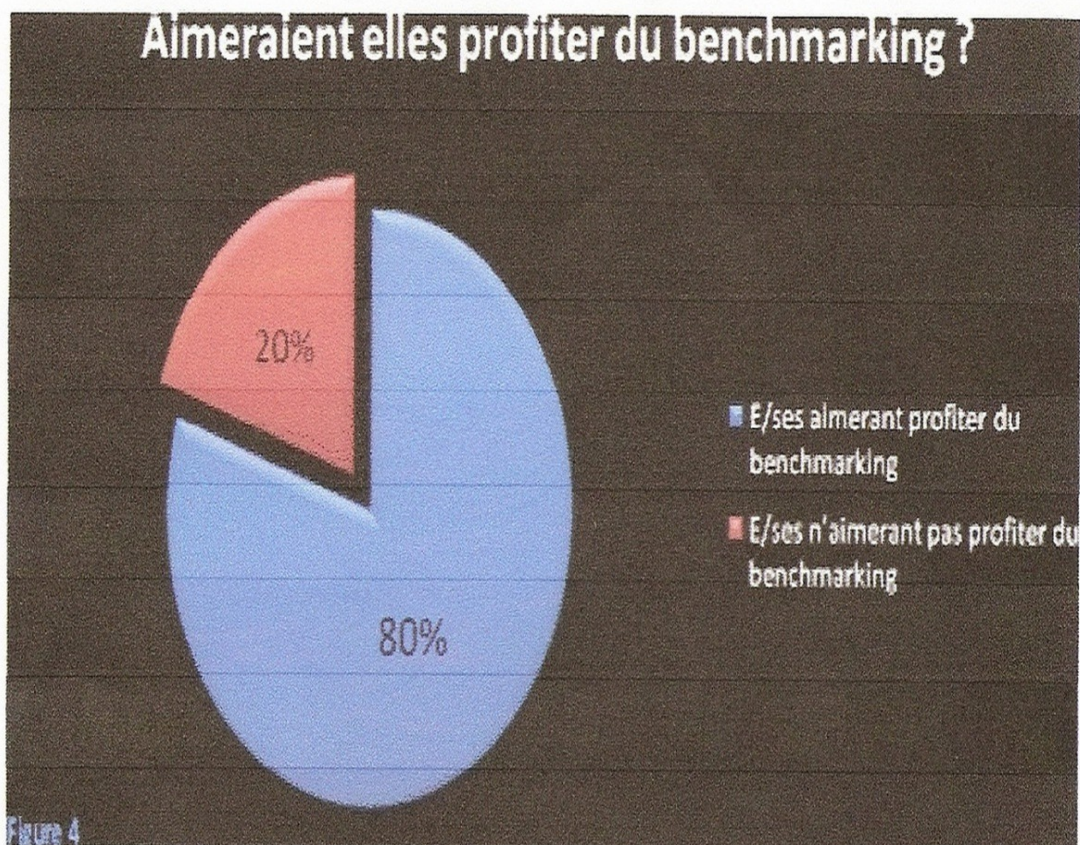


FIG.4 :

Après avoir écouté les définitions du benchmarking (Voir le questionnaire en annexe) les entreprises échantillonnées ont eu une position positive à l'égard de ce processus et se sont dites prêtes à recommander son utilisation auprès des autres entreprises (minuterie de doukkala, W.I.D, SOMADIR↓).

Limites a l'utilisation du benchmarking

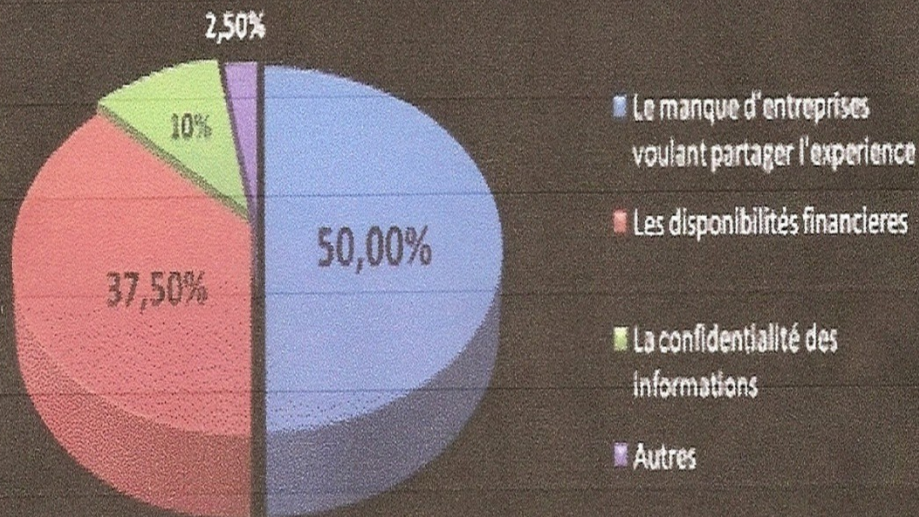


Figure 5

FIG.5: Selon l'échantillon, les raisons pouvant empêché les entreprises à échanger et à profiter réciproquement de leurs expériences sont respectivement: le manque de firmes voulant partager ses expériences pour des raisons de concurrence; suivis par les disponibilités financières souvent limitées et enfin pour des raisons de confidentialité des informations.

En conclusion de notre enquête nous avons déduit que le processus du benchmarking est désormais utilisé par les grandes entreprises disposant de cadres excellant dans les domaines de gestion et de marketing... .

En effet vu que le tissu économique marocain est caractérisé par l'existence essentielle des PME et de PMI généralement fondés par des familles, le recours à des pratiques de haut niveau est très limité car il suppose des cadres compétents et à jour avec les techniques de gestions universelles.

CONCLUSION :

En conclusion, il est clair que le Benchmarking a des conséquences qui vont bien au-delà de son processus lui-même : il réforme tous les niveaux de l'entreprise. En effet, modifier le processus de fabrication du produit conduit souvent à réformer également l'organisation hiérarchique de l'entreprise, le produit lui-même, et l'état d'esprit des employés.

Le Benchmarking est donc une pratique à part entière de management puisqu'il représente une technique de gestion de l'entreprise ; son utilisation conduit à une amélioration de l'efficacité du métier de l'entreprise. Son enjeu est important car ce processus est une forme d'étude comparative cherchant à appuyer la direction dans ses efforts pour apporter des changements stratégiques (améliorer la compétitivité, réduire les coûts, améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle,...) et à valider le progrès réalisé à l'intérieur d'une démarche d'amélioration continue de l'efficacité.

Le benchmarking permet de réaliser des sauts de performance, en particulier de productivité et de compétitivité, Sa force est d'autant plus justifiée qu'elle concerne la totalité des activités, des produits et services liés aux processus de l'entreprise : conception, développement, production, commercial, organisation, système d'information, administration, financement et gestion des ressources humaines.

De nombreuses entreprises dans le monde entier utilisent ce concept et le recommandent vivement comme étant un outil d'amélioration de performances très efficaces. Cependant il faut être extrêmement attentifs aux facteurs humains et toujours prendre en compte les cultures des entreprises. L'étalonnage concurrentiel doit être institutionnalisé en un processus permanent. « Les meilleurs continuent à s'améliorer ».

Or, au Maroc des efforts sont à déployer car ce processus demeure malheureusement peu connu par les PME& PMI alors, qu'il constitue un élan pour leur développement dans un contexte économique mondial où l'unicité joue un rôle important.

Pour réussir dans le contexte actuel, l'entreprise doit fixer ses objectifs d'exploitation à partir des méthodes le plus performantes. La pratique du "Benchmarking" permet de relever ce défi, de même 'nul' n'est contre l'apprentissage des autres si cela peut l'aider à développer ses performances en matière de Qualité, formation du personnel, C.A....

Alors pourquoi ne pas faire du benchmarking l'outil clé de sa relance .Cette notion n'est pas propre aux entreprises ou aux administrations publiques mais peut être aussi utilisée par des particuliers dans leur vie journalière vu que : « qui n'imite point n'avance point! »

Enfin, le Benchmarking change également les mentalités.

En effet, contrairement à beaucoup d'idées reçues, une démarche de Benchmarking ne se contente pas de mettre l'entreprise au niveau de ses concurrents en les imitant ; l'entreprise perdrait son temps à essayer de rattraper des concurrents qui auraient toujours une longueur d'avance.

D'autre part, le benchmarking n'est pas non plus une démarche ponctuelle, limitée dans le temps. Ce doit donc être au contraire un état d'esprit.

ANNEXE

Ecole supérieure de technologie de Fès
Filière techniques de management
Option gestion des affaires internationales
Année universitaire : 2008 /2009



Questionnaire pour le projet de fin d'étude.

Sujet du questionnaire : « Fréquence de l'utilisation du benchmarking dans les entreprises marocaines »

Réalisé par : Soukaina MANSOURI

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

-Dénomination sociale : _____

-Forme juridique : S.A _ S.A.R.L _ S.N.C _ S.C.S _
S.C.A _

-Le service questionné : service

Si c'est un responsable indiquez sa fonction ou son service : _____ Responsable de

Sté en participation _ AUTRE _

-Activité de l'entreprise : Commerciale _ ; Industrielle

Services _ Autre (précisez) _____

PARTIE 1 :

2) Selon vous que peuvent être les avantages de cette démarche ? (citez au max 4 avantages)

· _____
· _____
· _____
· _____

3) Selon vous que peuvent être les limites de cette démarche ?

.Le manque d'entreprise voulant partager l'expérience

.Les Disponibilités financières

.La Confidentialité des informations

Autres ☒☒☒☒ - préciser _____

COMMENTAIRES :

MERCI

·

BIBLIOGRAPHIE :

- ◆ R.C.CAMP (1992) « *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents* » Editions d'organisation.
- ◆ HERMAL et P. ACHARD (2007) « *100 questions pour comprendre le benchmarking* » Editions AFNOR.
- ◆ G.J BALM (1994) « *évaluer ses performances : le benchmarking* »Édit. AFNOR,
- ◆ Jacques GAUTRON « *le guide de benchmarking* » Édition d'organisation.
- ◆ Frank JAKOBIAK « *l'intelligence économique* » Édition d'organisation.

WEBOGRAPHIE:

- ◆ Cabinet ERNST&YOUNG: www.altis.com
- ◆ Enquete en entreprises groupe B01, le benchmarking <http://perso.campus.ecp.fr/~schub/teper/Introduction.html>
- ◆ Mémoire de licence option gestion des entreprises, année 2006/2007, thème « le benchmarking » : www.marketing-etudiant.fr
- ◆ l'analyse comparative- concept et mise en place- : <http://www.3ie.org>