

Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel



Sommaire

Sommaire	3
Introduction	5
1. Le benchmarking.....	6
1.1. Une définition	6
1.2. Les types de benchmarking	7
1.3. Les étapes d'un projet de benchmarking	8
2. Mise en œuvre.....	10
2.1. Cas d'école : la société Livr'a temps.....	10
2.2. Exemples de benchmarkings	12
3. Aspects éthiques et juridiques	13
3.1. L'éthique	13
3.2. L'aspect juridique.....	14
4. Les sources d'informations pour être plus efficace.....	15
4.1. En interne	15
4.2. Extérieur.....	15
4.2.1. Les Clubs.....	15
4.2.2. La presse, les livres... ..	15
4.2.3. Internet	15
Conclusion	17
Annexes.....	18
Bibliographie.....	18
Sites internet.....	18

Qui n'imité point n'invente point.

Alain

Introduction

Le raisonnement humain est une succession d'opérations intellectuelles qui débute par le choix d'une pensée, son analyse, sa comparaison avec d'autres idées et se termine par son acceptation ou son rejet. Le benchmarking reprend ce processus afin de déterminer comment et pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres. L'objectif étant de se perfectionner.

Utilisé dès la fin de la Deuxième Guerre Mondiale au Japon, il a été systématiquement pratiqué pour la première fois aux Etats-Unis par la firme Xerox comme outil de management et d'amélioration de son efficacité au début des années 80. D'autres entreprises telles que Ford, IBM, Motorola ou Kodak ont utilisé le benchmarking afin d'améliorer leurs performances. Il ne se limite pas à des entreprises d'un même secteur. L'entreprise Xerox a appris auprès de L.L. Bean, le géant américain de la Vente Par Correspondance pour les vêtements de loisirs, comment maîtriser les techniques d'emballage et d'entreposage et auprès d'American Express, l'art de la facturation.

Cette étude est composée de quatre parties qui donnent un aperçu de ce qu'est le benchmarking et de ses contraintes.

Le chapitre 1 présente le benchmarking dans son ensemble.

Le chapitre 2 décrit, à partir d'exemples concrets, sa mise en œuvre.

Le chapitre 3 pose quelques réflexions sur les aspects éthiques et juridiques liés au benchmarking.

Du fait que le benchmarking repose en grande partie sur l'observation de l'environnement de l'entreprise, le chapitre 4 dresse un inventaire non exhaustif de sources d'information facilitant sa mise en œuvre.

1. Le benchmarking

S'inspirer de ce que font les autres est vieux comme le monde. C'est d'ailleurs, d'une certaine façon, une technique d'apprentissage utilisée par tous. Le benchmarking fonctionne sur le même principe. Commençons par définir ce qu'est le benchmarking...

1.1. Une définition

Tout d'abord, intéressons-nous au terme benchmarking proprement dit. Le mot « benchmark » est un terme emprunté aux géomètres, qui désigne un repère servant de point de référence pour des comparaisons de direction et d'élévation. Il existe plusieurs expressions françaises correspondantes au benchmarking, l'étalonnage concurrentiel ou parangonnage en font partie. Je préfère cependant parler de benchmarking.

Il existe un grand nombre de définition du benchmarking provenant de spécialistes tous plus éminents les uns que les autres. L'une d'elle, donnée par l'ex-président de la société Xerox, David T. Kearns, me semble être un bon très bon début :

« ...le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chef de file... »

Commentons les mots clefs de cette définition :

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.

Systématique :

Ce terme fait référence à une approche structurée et organisée comprenant des étapes et des moyens qui permettent d'uniformiser l'analyse et de déterminer les meilleures pratiques chez des leaders.

Évaluation :

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.

Produits, services et méthodes :

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

Concurrents et entreprises reconnues 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.

Source : site internet du Gouvernement du Québec.

1.2. Les types de benchmarking

Si l'on a une vision opérationnelle, le benchmarking peut être défini comme la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée permettant de s'assurer une supériorité.

Avec une vision plus générale, le benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders.

Avec une vision plus synthétique encore, le benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance.

On voit ici plusieurs nuances dans la définition même du terme benchmarking qu'il est important de prendre en considération, il existe donc plusieurs familles ou types de benchmarking, dont les principaux sont :

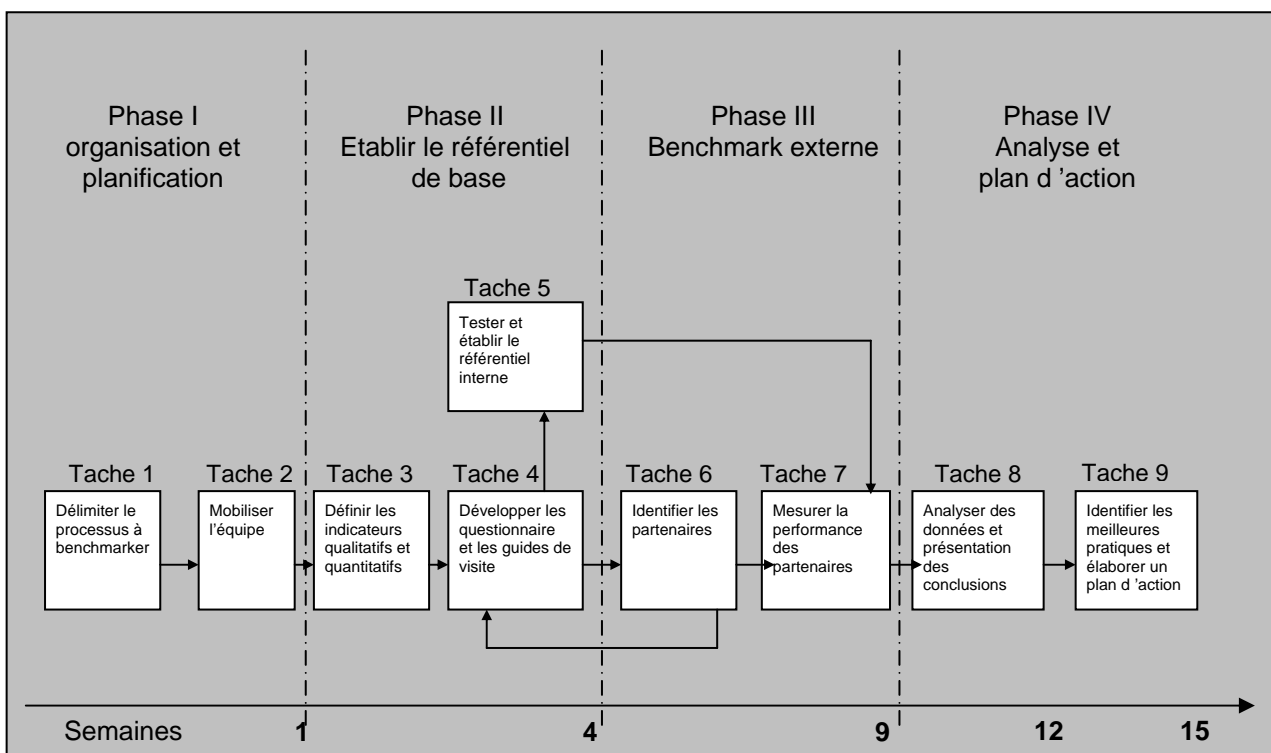
- **Le benchmarking interne** : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- **Le benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- **Le benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- **Le benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- **Le benchmarking processus** : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activités, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- **Le benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.
- **Le benchmarking organisationnel** : il vise à faire évoluer certaines activités qui ont une grande incidence sur l'organisation de manière à rendre celle-ci mieux adaptée à un contexte de compétitivité.

Source : site internet du Deuxième Congrès Franco-Québécois de Génie Industriel – Albi 1997.

Le benchmarking interne, parce qu'il met en jeu des partenaires appartenant à la même organisation et donc mieux disposés à échanger des informations, est le plus facile à implémenter. Même s'il n'est pas source d'améliorations significatives, il est généralement de règle de le mettre en application avant d'engager l'un des autres types de benchmarking externes énumérés ci-dessus. On verra dans la suite de l'étude qu'il est possible d'avoir recours à un club d'entreprise spécialisé dans le benchmarking.

1.3. Les étapes d'un projet de benchmarking

Plusieurs écoles proposent des mises en œuvre différentes avec un nombre d'étape passant du simple au double. Je vais m'intéresser à la proposition du cabinet Ernst&Young, dont une analyse est donnée sur le site internet d'Altis



Source: Ernst&Young

Remarque : le nombre de semaines n'est donné qu'à titre indicatif.

La phase 1 permet de repérer le processus à améliorer et à définit l'objectif à atteindre. Pendant cette phase, les acteurs vont être sélectionnés. Il ne faut pas hésiter à faire intervenir des personnes de tous les niveaux hiérarchiques. Ceci est très important pour l'acceptation du projet. Un employé de guichet, représentant syndical, a été sélectionné dans le cadre d'un benchmarking pour le Crédit du Nord.

La phase 2 concerne l'établissement du référentiel de base, c'est à dire la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

La phase 3 permet après la sélection des entreprises partenaires de faire le recueil d'information. Le mot partenaire est très important, car le benchmarking n'est pas de l'espionnage industrielle. C'est dans cette phase qu'il faudra être le plus sensible à l'éthique et

aux questions juridiques. En effet, comment arriver à partager des informations entre deux concurrents tels que Renault et PSA, si aucune limite n'a été définie au préalable ?

Il faut toujours avoir à l'esprit le principe de réciprocité, c'est à dire qu'une entreprise doit fournir des informations sur ses propres points forts en retour d'informations sur le ou les point(s) fort(s) de ses partenaires.

La phase 4 concerne l'analyse des données afin d'élaborer un plan d'action. Il ne faut pas oublier que le benchmarking nécessite un suivi continu des résultats de la démarche d'amélioration, ainsi que des entreprises partenaires.

2. Mise en œuvre

Illustrons la mise en œuvre de projets de benchmarking à l'aide de plusieurs exemples.

2.1. Cas d'école : la société Livr'a temps

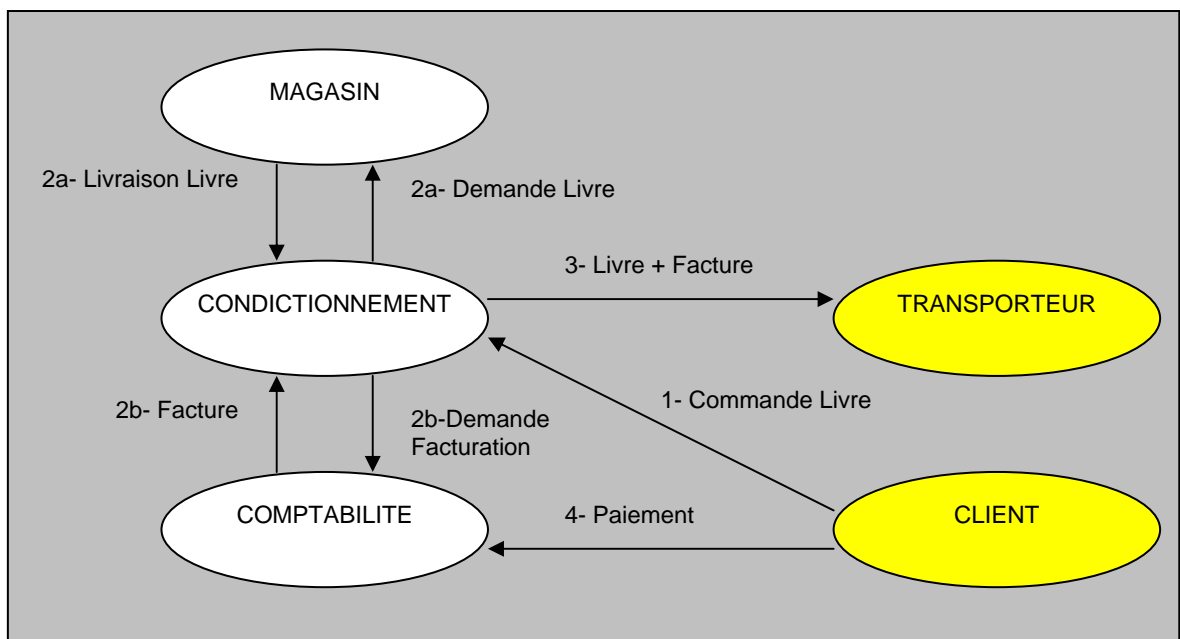
La société Livr'a temps basée en France est spécialisée dans la vente de livres par correspondance. Depuis peu, la concurrence a été tellement offensive que les parts de marché se sont vite effritées. Il faut donc réagir ; la direction a fait appel à un cabinet de consulting pour trouver des solutions efficaces. Une étude de benchmarking a été proposée à la direction qui a acceptée.

Phase 1 :

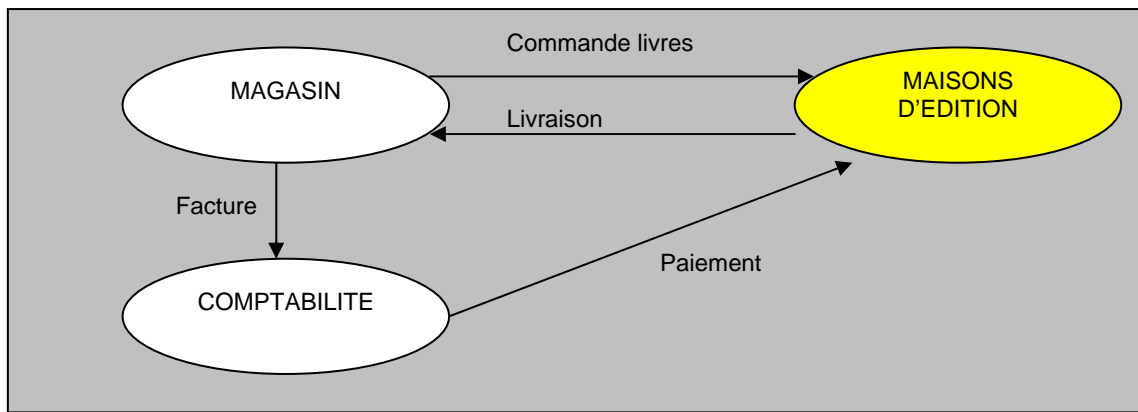
Le cabinet s'est très vite intéressé à la Supply Chain de l'entreprise Livr'a temps qui ne possède qu'un seul site d'exploitation. Derrière le terme de Supply Chain se cache le concept de logistique globale qui concerne l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des matières premières venant des fournisseurs à la livraison des produits finis aux clients. L'objectif est le respect des promesses de vente (date de livraison, quantité voulue, etc.) au coût le plus bas. Si vous voulez avoir plus d'information sur le sujet, vous trouverez des adresses de sites internet en annexes.

Une pré-étude sur le fonctionnement de la Supply Chain a été effectuée :

Pour simplifier, on a représenté par deux diagrammes de flux les échanges entre les différents acteurs de la Supply Chain.



Partie 1 : livraison client.



Partie 2 : Gestion de stock.

Il a ensuite fallu composer un groupe de travail :

- **Société Livr'a temps :**
L'importance de la composition du groupe n'est pas à sous-estimer. D'elle découle son bon fonctionnement et le résultat de l'étude. Après avoir « cartographié » l'ensemble du personnel, nous avons sélectionné des collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques. Les partenaires sociaux n'ont pas été oubliés. Un agent du service de conditionnement, délégué du personnel, fait parti de l'équipe.
- **Cabinet de consulting :**
Le responsable du projet du cabinet a organisé les réunions afin de mettre en place le groupe de travail.

Phase 2 :

- **Société Livr'a temps :**
Des indicateurs nécessaires à la mise en œuvre du projet ont été mis en place. Ces indicateurs servent principalement à mesurer les écarts entre les différentes phases de la Supply Chain. Des questionnaires ont été établis avec tous les membres du groupe de travail pour tous les niveaux de la Supply Chain.
- **Cabinet de consulting :**
Il a fallu sensibiliser les membres de groupe de travail Livr'a temps à partager des informations. Ils ont donc préparé un dossier de proposition de collaboration destiné aux futurs partenaires, validé par la direction de la société. Des visites seront organisées chez les partenaires munis des questionnaires.

Phase 3 :

- **Société Livr'a temps :**
Après avoir sélectionné plusieurs entreprises de différents domaines telles que : Vit'expédié, spécialiste de l'envoi de colis professionnels, Dispo Meuble, grossiste de meubles d'entreprise.

Les questionnaires ont permis de récupérer des informations clés sur la gestion des stocks et la centralisation de l'information pour le traitement de la commande.

- **Cabinet de consulting :**
Un consultant a accompagné le travail du groupe.

Phase 4 :

- **Société Livr'a temps et le cabinet de consulting :**
L'analyse des données et une comparaison entre les résultats des partenaires et les performances de la société Livr'a temps, ont permis d'identifier les meilleurs pratiques.

De nombreux partenaires utilisent des systèmes d'information en temps réel tels que l'intranet qui permettent de diminuer le temps nécessaire entre différentes étapes de la Supply Chain. Par exemple, le service conditionnement devait effectuer un travail de synchronisation entre deux autres acteurs, alors qu'un simple logiciel pouvait très bien le faire...

2.2. Exemples de benchmarkings

Vous trouverez ci-dessous différents exemples réels afin d'illustrer les principaux types de benchmarking :

Entreprise	Type de Benchmarking	Objet du Benchmarking	Partenaires
Microsoft	Interne	Comparer les différentes filiales par domaines d'activité.	Microsoft
Microsoft	Générique	Réduire les coûts de process spécifiques.	Général Electric, Motorola
GAN	Générique	Améliorer la satisfaction des clients.	UAP, IBM, Société Générale
Matra C.D.	Concurrentiel Générique	Accroître le degré de satisfaction de la clientèle.	Nortel, Rank Xerox
Renault	Générique	Améliorer l'écoute de ses clients.	Darty, Novotel
Renault	Générique	Réduire le nombre de niveaux hiérarchiques.	Nestlé, Air liquide
Crédit du Nord	Générique, Concurrentiel	Améliorer le taux de fidélisation des clients.	Club Méditerranée, McDonald, Quelle, DELL, IBM, M&T Bank,...
Secteur public canadien	Générique	Amélioration de la gestion des ressources humaines de la communauté scientifique et technique. Améliorer le recrutement.	Bombardier, Droupe aéronautique, CAE électronique Ltée, Diagnostic Chemical, Esso Xerox,, ...

Sources: Benchmarking Club de Paris, Commission de la Fonction Publique du Canada.

3. Aspects éthiques et juridiques

N'étant pas juriste de profession, je ne vais qu'énumérer des problèmes juridiques qui peuvent être posés lors de la mise en place d'un projet de benchmarking. D'une manière générale, seuls les benchmarkings internes ne nécessitent pas ou peu de précautions juridiques. Dans tous les autres cas, il faudra avoir recours à des spécialistes.

3.1. L'éthique

La moralité et la légalité ne sont pas antinomiques. Le benchmarking n'est pas de l'espionnage ou de copiage, nous l'avons déjà vu, mais du fait que des comparaisons sont effectuées entre différentes entreprises, parfois concurrentes, des tentations ou tout simplement des maladresses peuvent apparaître. Il est donc indispensable d'établir une relation de confiance entre les différents partenaires.

Voici une liste de 10 règles à respecter. Elle est présentée sur le site internet d'un cabinet d'avocat **LEGER ROBIC RICHARD** basé au Québec dont vous trouverez l'adresse en annexes. Cette liste est inspirée d'un ouvrage de Léonard Fuld dont le titre est aussi donné en annexes :

1. MENSONGE TU NE DIRAS PAS

Le cas classique, c'est celui d'une personne qui se fait passer pour un étudiant et qui, sous prétexte d'un travail de fin de cycle, interviewe le directeur du marketing d'une boîte concurrente. Une autre variante c'est celle du protocole d'accord qu'on n'a pas l'intention de mener à 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 à des dommages et intérêts.

2. 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 en Europe ou en Amérique du Nord ou que vous voulez éviter de vous faire vider manu militari par les services de sécurité.

3. ENREGISTRER TU NE POURRAS PAS

Cela peut constituer une atteinte à la vie privée.

4. SOUDOYER TU NE DEVRAS PAS

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

5. WATER GATE TU NE REPRODUIRAS 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.

6. TROMPER TU NE DEVRAS PAS

Ça, c'est le truc des petites annonces ou des faux chasseurs de têtes. On cible un responsable d'une entreprise concurrente, on fait passer une annonce bidon "taillée sur mesures" 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 est «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.

7. RESPECTER LE PRINCIPE DE LA CONCURRENCE TU DEVRAS

Tout accord limitant la concurrence n'est pas sympathique pour le consommateur.

8. CACHER OU 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 les dommages résultant des conséquences de cette désinformation délibérée.

9. SECRET PROFESSIONNEL TU RESPECTERAS

Et cela, parce que cela peut donner ouverture à divers recours judiciaires et aux dommages et intérêts.

10. DEBAUCHER LES EMPLOYER DES PARTENAIRES TU NE DEVRAS PAS

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

3.2. L'aspect juridique

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 la démarche de benchmarking repose sur la transparence et la confiance entre les différents partenaires. Il est donc primordial de respecter le secret professionnel.

Propriété intellectuelle :

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 intellectuelle.

Considérations 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, je n'ai pas grand chose à ajouter.

4. Les sources d'informations pour être plus efficace

Il faut récupérer un maximum d'informations. Voici quelques pistes pour s'aider à en trouver.

4.1. En interne

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.

4.2. Extérieur

4.2.1. Les Clubs

Le principe est simple : créer une communauté d'entreprises qui veulent partager des informations diverses.

Le Benchmarking Club de Paris

LE BENCHMARKING CLUB DE PARIS est une association (Loi de 1901) qui rassemble de nombreuses entreprises de tous les secteurs pour contribuer à développer les attitudes, la culture et les actions de benchmarking. Il est ouvert à toutes les entreprises, petites et grandes de tous les secteurs d'activités, collectivités territoriales, organisations publiques et privées et a pour objectif de compter rapidement plusieurs centaines de membres dont (Renault, ACCOR ,PSA, DARTY, France Telecom, Aérospaciale, Bull, GAN, Ericson, Brasseries Heineken,...). Les objectifs principaux sont la création d'un réseau d'entreprises, la mise en place d'une base des données des meilleures pratiques par domaines d'activité et l'animation de groupe d'intérêts communs. Vous trouverez en annexes l'adresse internet de ce club.

4.2.2. La presse, les livres...

On entre ici dans le cadre de la veille technologique et de l'analyse concurrentielle. Toutes les sources d'informations sont bonnes à prendre, revues généralistes, spécialisées et bien sûr les salons ou expositions. Attention à respecter l'éthique exposée dans la partie précédente. Certains sites internet sont spécialisés dans une revue de presse de différents domaines d'activité, sans parler des sites internet de revues spécialisées.

4.2.3. Internet

Internet est une source intarissable d'informations. Malheureusement, il n'est pas toujours évident de trouver l'information souhaitée du premier coup. L'objet de cette étude n'étant pas l'utilisation d'internet, je ne vais donner que quelques conseils d'utilisation sans trop rentrer dans le détail.

Il faut organiser sa quête d'information autour de plusieurs axes et outils de recherche :

1. Moteur de recherche :

Les moteurs généralistes sont très nombreux, Altavista, Yahoo, Lycos, Metacrawler, Voilà n'en constitue qu'une infime partie. On peut les comparer à un annuaire d'adresses internet. Ils nous offrent deux axes de recherche : la recherche par mots clefs et la recherche thématique. La recherche thématique est un peu plus longue, mais à l'avantage de vous « prendre par la main ». Récemment, de nouveaux outils tels que Copernic ont été créés pour faciliter la recherche de l'internaute. Il s'agit d'applications à part entière qui vont interrogées un grand nombre de moteur de recherche afin de récupérer les adresses et vous proposent la liste après une remise en forme et la suppression des doublons. Des moteurs tels qu'Altavista proposent en plus un service gratuit de traduction des pages internet. La traduction n'est pas parfaite mais elle peut aider les personnes qui ne sont pas familières avec la langue de Shakespeare.

2. Les portails thématiques ou moteurs spécialisés

Les moteurs spécialisés fonctionnent comme leurs confrères généralistes, à la différence qu'ils ne concernent qu'une activité.

3. Les sites internet des revues spécialisées.

De plus en plus de revues possèdent leur site internet et y place des dossiers de très bonnes qualités.

Voici quelques adresses internet :

Moteurs de recherche		
Altavista	http://www.altavista.com	
Yahoo	http://www.yahoo.fr	
Voilà	http://www.voilà.fr	
Lycos	http://www.lycos.com	
Metacrawler	http://www.metacrawler.com	
Moteurs de recherche spécialisés		
Administration	http://www.internet.gouv.fr	Portail du service public français
France Telecom	http://www.pagesjaunes.com	Annuaire des pages jaunes
B2B-fr	http://www.b2b.fr	Entreprises de moins de 10 salariés
Sites spécialisés		
Altis Consultants	http://www.altis.fr	Management – Gestion
Editions du marketing opérationnel	http://www.decideur.com	Management – Gestion
AFNOR	http://www.afnor.fr	Certification
Union européenne	http://europa.eu.int/eur-lex	Juridique
Celog	http://www.legalis.net	Juridique

Conclusion

Dans le contexte concurrentiel de cette fin de siècle, les entreprises doivent répondre rapidement et efficacement aux besoins du marché. Le partage d'expériences permet aux entreprises d'accélérer leurs évolutions 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. Des clubs d'échanges ont été créés pour faciliter cette démarche qui demande un fort investissement humain et financier.

Annexes

Bibliographie

Marketing et Management, 9^{ème} Edition, Kotler & Dubois
Publi Union

Sites internet

Gouvernement du Québec
Le Benchmarking comme outil d'amélioration continue de la qualité.

<http://www.mic.gouv.qc.ca/entrep/benchmarking.html>

Deuxième Congrès Franco-Québécois de Génie Industriel – Albi 1997
Amélioration de la performance avec un processus de benchmarking.

<http://www.enstimac.fr/recherche/gind/ALBI97/LIENBD/PapFinal/Publis/3EC351A3.pdf>

Cabinet LEGER ROBIC RICHARD
Quelques réflexions sur les aspects éthiques et juridiques de l'étalonnage concurrentiel.

<http://www.robicaltis.com>

Benchmarking Club de Paris

<http://www.benchmarking-club-paris.fr>

Imprimé en novembre 1999