



LE BENCHMARKING

Se comparer pour s'améliorer !



Mouvement Wallon
pour la Qualité
asbl

■ SOMMAIRE

Avant-propos	Page 3
Définition du benchmarking	Page 4
Différents types de benchmarking	Page 6
Préalables à l'exercice de benchmarking	Page 8
Pourquoi se lancer dans un exercice de benchmarking ?	Page 9
Outils et méthodes	Page 10
Conclusions	Page 14

■ AVANT-PROPOS

*«Qui veut s'améliorer doit se mesurer,
qui veut être le meilleur doit se comparer»*

[Robert C. Camp, initiateur de la démarche]

Pour se développer, un organisme a besoin de pouvoir s'étalonner, que ce soit en interne ou en externe. Il doit chercher ce qui se fait de mieux, et en tirer profit pour se rapprocher de l'Excellence.

Dans cette recherche de l'Excellence, idéalement, le processus d'amélioration continue devrait passer par le benchmarking.

Le comité de rédaction, par le partage et la mise en commun d'expériences, a fait l'essai de décrire succinctement cette méthodologie dans ses principes de base, avec le but avoué d'inciter le lecteur à en faire un outil de gestion «au quotidien», ou pour les «initiés», à perdurer dans la démarche et de mettre en évidence, non seulement le bien-fondé de cette démarche, mais également la relation gagnant/gagnant qui doit en découler.

En outre, il ne faut pas perdre de vue, comme à l'habitude en matière de démarche qualité, que derrière les lignes directrices et les principes applicables clairement décrits, ce sont les femmes et les hommes qui en sont les véritables «chevilles ouvrières».



■ 1. DEFINITION DU BENCHMARKING

*Le benchmarking,
se comparer pour s'améliorer !*

> QU'EST-CE QUE LE BENCHMARKING ?

Le benchmarking est :

une méthode visant à améliorer ses processus en les comparant avec des processus équivalents utilisés dans d'autres organismes.

A la différence de la classique analyse concurrentielle, la force du benchmarking est de ne pas se limiter à une comparaison avec des organismes opérant dans le même secteur d'activité.

C'est une démarche structurée qui s'exécute comme un véritable projet d'amélioration.

Le benchmarking est :

la méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques, les étudie afin de les adopter et de les adapter à son organisme pour se rapprocher de plus en plus de l'Excellence.

Toutes les composantes d'un organisme peuvent faire l'objet d'une comparaison :

- > produits ou services: réponse aux attentes du client en terme de performances, qualité, coût, cycle de développement, délais...
- > procédés de fabrication, de flux logistiques
- > organisation de services directs ou indirects apportés aux parties prenantes : prise de commande, livraison, support avant et après vente
- > fonctions : approvisionnements, appui et logistique, recrutement, formation...



Il est important de distinguer le benchmarking de la recherche marketing et de l'analyse concurrentielle.

Ces deux dernières méthodes donnent une «photographie» de l'état du marché à un moment donné et elles mesurent des écarts de résultats et de compétitivité.

Le benchmarking «filme» les processus en continu et s'intéresse au «comment» sont obtenues les performances d'un organisme par rapport à un organisme considéré comme le meilleur dans un processus ciblé.

Quels sont les apports d'une telle démarche ?

Cet exercice s'intègre parfaitement dans les démarches d'amélioration déjà en place. Elle constitue un complément naturel des méthodes d'auto-évaluation et de management des processus.

Le benchmarking permet de faire un saut significatif par rapport à une démarche d'amélioration continue en utilisant des pratiques de travail innovantes inspirées d'autres, tout en veillant à les transposer et à les adapter aux spécificités de son organisme.

La mise en pratique du benchmarking permet de développer l'ouverture d'esprit et de soutenir la motivation des personnes impliquées dans le processus.



■ 2. DIFFERENTS TYPES DE BENCHMARKING

Il existe 4 types de benchmarking :

LE BENCHMARKING FONCTIONNEL :

comparaison entre organismes non concurrents du même secteur d'activité pour déceler les techniques novatrices.

😊 Avantages :

- > l'absence de concurrence et de barrières économiques permet une démarche approfondie et détaillée
- > l'exercice stimule l'ouverture, la créativité et l'innovation
- > pour les organismes ayant un degré de similitude important, les bonnes pratiques sont plus rapidement transposables

☹️ Limites :

- > les bénéfices sont limités au secteur concerné et à son facteur d'échelle (capacité, taille...)

LE BENCHMARKING INTERNE OU HORIZONTAL :

comparaison au sein du même organisme (entre sites, entre pays, divisions, services...).

😊 Avantages :

- > ce type de comparaison suscite le partage et l'émulation
- > les indicateurs communs sont souvent disponibles et facilitent la comparaison

☹️ Limites :

- > il faut veiller à ne pas transformer une saine émulation en une concurrence interne malsaine et aiguisée
- > de par le type même de benchmarking, il ne faut pas s'attendre à beaucoup d'originalité
- > la diversité culturelle peut engendrer une conception différente de certaines notions et elle peut parfois être un frein à l'exercice

LE BENCHMARKING GÉNÉRIQUE :

comparaison entre organismes de secteurs différents sur des processus ou méthodes de travail. Un constructeur informatique peut par exemple, comparer le fonctionnement de sa logistique à celui du secteur de la grande distribution, ou inversement.

😊 Avantages :

- > c'est ce type de benchmarking qui offre la plus grande opportunité en terme de créativité et d'innovation
- > l'absence de concurrence offre une transparence maximale

☹️ Limites :

- > la spécificité des secteurs affecte parfois l'adaptabilité des concepts

LE BENCHMARKING CONCURRENTIEL OU COMPÉTITIF

comparaison spécifique avec des concurrents sur le produit, la méthode, le processus.

Cet exercice est souvent limité à un certain niveau de management et porte plus sur des concepts généraux que sur des détails techniques.

Pour ce type de comparaison entre deux organismes directement concurrents, il s'avère souvent plus difficile d'obtenir des informations (surtout en Europe).

😊 Avantages :

- > deux partenaires peuvent s'associer dans le but de gagner des parts de marché au reste des concurrents
- > le but d'une telle démarche peut être motivé par une recherche d'efficacité
- > un tel partenariat peut générer une synergie et diminuer des frais de recherche et développement

☹️ Limites :

- > ce type de benchmarking ne peut se décider qu'à un niveau stratégique (Leadership organisationnel)
- > suivant le secteur d'activité, le protectionnisme du «Know How» constitue un frein considérable
- > la comparaison se focalise plus souvent sur le produit que sur la méthode de travail



■ 3. PREALABLES A L'EXERCICE DE BENCHMARKING

Avant tout, l'initiative d'un exercice de benchmarking doit être le fruit d'une volonté de la Direction qui doit avoir l'ambition de progresser, de s'ouvrir vers l'extérieur, d'améliorer un certain nombre de points dans son organisme et de faire une avancée significative dans ses performances.

Une stratégie de collaboration très poussée et une confiance réciproque dans une relation gagnant/gagnant entre les partenaires qui se lanceront dans l'exercice sont indispensables.

La sensibilisation, la conviction et la motivation des participants sont aussi des éléments essentiels.

Les principaux préalables à un tel exercice :

- > avoir analysé son propre fonctionnement, c'est-à-dire connaître ses processus, ses forces et ses faiblesses
- > disposer de l'engagement de la Direction qui doit être le moteur de la mise en marche de l'exercice
- > avoir la volonté de se remettre en cause et être prêt à mettre en œuvre les changements nécessaires
- > mettre en place un système de veille performant afin de rester attentif à l'évolution de son environnement et aux performances des autres organismes, de sorte à identifier rapidement ceux qui se démarquent

«La Qualité, la recherche permanente de progrès !»



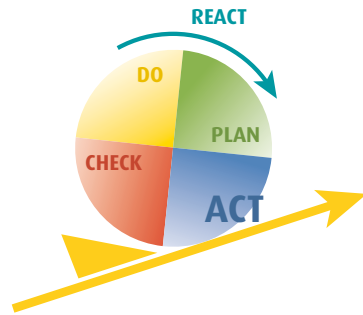
■ 4. POURQUOI SE LANCER DANS UN EXERCICE DE BENCHMARKING ?

Plusieurs objectifs peuvent être à l'origine d'une telle démarche :

- > satisfaire le client, répondre aux exigences réelles du marché (ne pas se contenter d'analyse interne); le client peut-être considéré comme partenaire dans l'exercice de benchmarking
- > améliorer les performances en se fixant des objectifs pertinents, ambitieux mais néanmoins réalistes (éviter les extrapolations à partir d'expériences ou tendances passées)
- > pérenniser son organisme
- > devenir ou rester compétitif : comprendre la concurrence et les raisons des performances (qualité, coût, délai...)
- > améliorer le fonctionnement de l'organisme en faisant apparaître (ou en limitant) les cloisonnements, en facilitant la communication et en responsabilisant chaque acteur
- > être le meilleur dans les priorités préalablement définies
- > améliorer son image de marque en étant reconnu et considéré comme le meilleur
- > découvrir les meilleures méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs
- > évaluer ses forces et ses faiblesses pour agir et anticiper
- > faciliter la conduite du changement
- > promouvoir l'amélioration de chacun des membres de l'organisme
- > stimuler l'innovation et l'émulation
- > stimuler l'apprentissage mutuel et l'échange d'expérience
- > travailler « utile » en adaptant les structures aux besoins en évitant les doublons de tâches et/ou d'informations
- > valider le progrès réalisé suite à une démarche d'amélioration
- > aller au-delà de l'amélioration continue, en visant l'Excellence
- > se rassurer et se conforter dans ses décisions stratégiques suivant les actions correctives et préventives (PDCA)



■ 5. OUTILS ET METHODES



Un **inventaire** des «pratiques» mises en œuvre au sein de son propre organisme doit d'abord être réalisé. En effet, avant d'explorer les pratiques des autres, il est indispensable d'avoir analysé son propre fonctionnement (connaissance de ses processus, de ses forces et faiblesses...)

Vient ensuite le **choix** de la (ou des) «pratique(s)» à améliorer. Celui-ci se base sur divers critères inhérents à l'organisme (techniques, économiques et sociaux).

Souvent, le premier réflexe est d'**identifier** les pratiques des «concurrents» les plus directs, il est toutefois fondamental d'instaurer **un système de veille** performant classique.



Celui-ci atteint parfois aussi ses limites.

Un bon «benchmark» devrait avoir les caractéristiques suivantes :

- > présenter une similitude pas forcément apparente avec la pratique étudiée
- > être exceptionnellement performant (fiabilité, coût, qualité)
- > faire en sorte que l'information correspondante soit accessible et partagée

L'**analyse** qui s'en suivra aura pour but d'établir un modèle transposable chez l'initiateur de la démarche.

Enfin, à partir du modèle, il s'agira de le **transposer** à la réalité de l'organisme sans en dénaturer les caractéristiques «gagnantes».

Une démarche de benchmarking comprend plusieurs étapes :

- > **détermination des processus que l'on désire benchmarker** (développer, étalonner). **PLAN**
Un des facteurs de succès est de choisir un processus-clé.
- > **sélection de l'organisme partenaire à benchmarker suivant le type de benchmarking :**
 - > organisme «pilote», «laboratoire»
 - > type de benchmark
 - > activité de veille
 - > si besoin, recours à un consultant
- > **collecte des données et préparation :**
 - > éventuellement en parallèle chez les partenaires
 - > chiffres publiés, données morphologiques
 - > scorecard entité
 - > questionnaire, check-list, grille d'évaluation
 - > choix des interlocuteurs
- > **contact – visite – rencontre :** **DO**
 - > présentation des organismes, mise en commun des référentiels
 - > adopter un langage commun
 - > partage des expériences sur le terrain (best practices)
 - > formalisation des pratiques et recommandation de la meilleure
 - > mise en évidence des différences et des limites (taille, législation, culture...)
- > **analyse et déploiement :** **CHECK & ACT**
 - > debriefing à la Direction et aux Directions
 - > élaboration d'un plan d'actions (et intégration à la politique et à la stratégie de l'organisme)
- > **suivi, mesure et évaluation :** **REACT**



 L'exercice de benchmarking proprement dit, demande en général 4 à 6 mois d'investissement.

Concrètement, la recherche des «bonnes pratiques» prend du temps et plusieurs voies sont disponibles :

- > non seulement les sources internes (bibliothèque, revues, publications, services internes) et externes
- > mais aussi les remontées du terrain : retours d'information clientèle, enquêtes téléphoniques, visites sur site ou investigations plus spécialisées : réseaux, réseaux professionnels, consultants...

Pour que les visites ne se résument pas à une session de discussions informelles, elles doivent être préparées.

La rigueur, le caractère exhaustif du questionnaire, la forme des entretiens, la variété des interlocuteurs comme leur implication dans les processus étudiés déterminent l'efficacité des échanges.

«La Qualité! Rigueur et méthodes.»



Quels sont les facteurs-clés du succès ?

- > obtenir l'engagement vrai du management par la mise à disposition, entre autres, des ressources humaines et matérielles nécessaires pour mener à bien le projet
- > rendre les opérationnels responsables du projet, ce qui contribue au «déblocage des schémas mentaux» et facilite le changement
- > choisir le processus à «benchmarker» avec soin : ce doit être un processus critique du point de vue de la satisfaction client
- > connaître parfaitement son propre processus avant toute action, cette étape d'auto-diagnostic est primordiale
- > identifier les indicateurs de mesure importants pour le processus choisi
- > préparer minutieusement la visite chez l'entreprise choisie comme référence, garantie d'une plus grande efficacité
- > mettre en œuvre les changements ou améliorations : rechercher les meilleures méthodes plutôt que des résultats immédiats
- > assurer une communication permanente pendant la durée du projet

Chaque étape comporte une entrée, un processus et une sortie.

La sortie de la première étape doit être l'entrée de la seconde.

Cette approche est la même pour chacune des étapes, jusqu'à ce que l'étude parvienne à son terme.



■ CONCLUSIONS

«Vers un benchmarking efficace et réussi»

Le benchmarking est intéressant dans la mesure où son application conduit à une ouverture vers l'extérieur (de l'organisme).

Il faut cependant l'utiliser avec précaution. En effet, il est indispensable de bien analyser tous les éléments internes (intervenants/actions) et externes (interférences avec d'autres processus existants, culture de l'entreprise) du processus qui va servir de référence pour déterminer les conditions dans lesquelles il pourra être transposé.

Input :

- > identification claire de(s) l'objectif(s) poursuivi(s)
- > détermination du délai
- > fixation de la périodicité des contacts
- > adhésion totale des participants à l'objectif

Déroulement :

- > exposé des bonnes pratiques
- > mise en évidence des spécificités
- > validation à chaque étape de l'état d'avancement
- > communication permanente indispensable

Output :

- > détermination des lignes directrices
- > application des actions sur le terrain
- > évaluation
- > feed-back du (des) résultat(s)
- > comparaison des suites effectives

Les méthodes et règles énoncées dans cette brochure ne seront efficaces, et efficaces, que si et seulement si, les participants sont totalement sensibilisés, motivés et convaincus par la démarche et qu'ils agissent en véritables partenaires dans un «jeu d'équipe».

Comité de rédaction :

Renaud DUYSSENS L'Oréal sa
 Jean-François HALLET Caterpillar Belgium sa
 Dominique LOROY Mouvement Wallon pour la Qualité asbl
 Yves PAULET Vivaqua sc
 Guy POIRRIER Police Fédérale - CGL Commissariat Général -
 Direction des Relations avec la Police Locale SPF

Aide à la rédaction :

Sophie MICHAUX Mouvement Wallon pour la Qualité asbl
 Charlotte PROESMANS Mouvement Wallon pour la Qualité asbl

Publication gratuite, ne peut être vendue - Imprimé à 3000 exemplaires
 Les brochures n°1 «La qualité, c'est quoi?», n°2 «Comment mettre en place une démarche qualité?»
 et n°3 «Comment maintenir et faire évoluer sa démarche qualité...» sont également disponibles gratuitement - info@mwq.be
 Tous droits réservés, toute reproduction totale ou partielle nécessite une autorisation de l'éditeur responsable, en l'occurrence
 le Mouvement Wallon pour la Qualité @.

Parc CREALYS - @trium - Rue Camille Hubert, 2 - 5032 Isnes - Tél. : 081/634909 - Fax : 081/633945 - www.mwq.be

