



**NEVAO CONSEIL**  
STRATEGIE EN ENTREPRISE

# **BENCHMARKING**

## **CONCEPT ET METHODOLOGIE**

**FABIEN LEPOIVRE**

**NEVAO CONSEIL**  
13, RUE DU CORPS DE GARDE  
44100 NANTES  
TEL. : 02 40 95 64 70  
FAX : 02 40 95 64 73  
[www.nevao.fr](http://www.nevao.fr)  
[contact@nevao.fr](mailto:contact@nevao.fr)

# LE BENCHMARKING

## Table des Matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>DEFINITIONS.....</b>	<b>3</b>
<b>CONCEPT.....</b>	<b>4</b>
<b>PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT .....</b>	<b>5</b>
<b>TYPLOGIE du BENCHMARKING .....</b>	<b>5</b>
<b>Le Benchmarking interne : .....</b>	<b>5</b>
<b>Le Benchmarking externe : .....</b>	<b>6</b>
Concurrentiel.....	6
Fonctionnel.....	7
Organisationnel .....	7
Des processus.....	8
Générique .....	8
Stratégique .....	9
Coopératif.....	10
<b>Méthodologie .....</b>	<b>10</b>
Phase 1 : Diagnostic.....	11
Phase 2 : Planification .....	11
Phase 3 : Traitement de l'information.....	11
Phase 4 : Appropriation .....	11
Phase 5 : Action.....	11
Phase 6 : Suivi et ajustement .....	11
Aspect juridique .....	12
Conditions du succès.....	12
<b>SCHEMAS ET TABLEAUX.....</b>	<b>14</b>
Figure 01 : Du Benchmarking interne au Benchmarking coopératif.....	14
Figure 02 : Processus de Benchmarking en 6 phases et 20 étapes.....	15
Figure 03 : Tableaux des différents types de Benchmarking .....	16
<b>BENEFICES CLIENT .....</b>	<b>18</b>
<b>LIMITES DE L'OUTIL.....</b>	<b>19</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>20</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>20</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>22</b>

# LE BENCHMARKING

---

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.

## INTRODUCTION

Le Benchmarking est une riposte imaginée au début des années 80 par des industriels américains pour contrer la supériorité japonaise en s'inspirant des méthodes de leurs adversaires. Xerox en fut l'un des initiateurs.

Le Benchmarking **concerne 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 d'information, ressources humaines, administration, achats, production, communication, commercial, logistique...)

**Sa finalité est la mise en œuvre des meilleures pratiques** (best practices).

Si le Benchmarking, à l'origine, a été principalement utilisé par les multinationales, il est aujourd'hui un **outil de management** utile tant aux PME-PMI qu'aux Collectivités Territoriales.

## DEFINITIONS

« Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file ».

David Kearns, ex directeur général de Xerox Corporation.

« Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité ».

Robert C.CAMP 1992 cf. bibliographie

« Le Benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable ».

Gerald J.BALM 1994 cf. bibliographie

« C'est une **procédure d'évaluation par rapport à un modèle reconnu**, inscrite dans une **recherche d'excellence**.

Autrement dit, le Benchmarking est une **attitude coopérative** qui permet une **analyse comparative** interne ou externe de : concepts, méthodes, outils, processus, produits, services. Il **s'appuie sur la collecte et l'analyse d'informations** quantitatives et qualitatives et sur la compréhension de la culture de **l'organisation partenaire**. Il doit faire partie intégrante d'un **processus** d'évaluations et d'améliorations constantes dont **la finalité est de devenir ou de rester le meilleur.**»

Fabien LEPOIVRE NEVAO CONSEIL 2004

L'ensemble des contributions, tant des chercheurs et des théoriciens que des praticiens et autres experts, fait ressortir un **réel consensus sur l'importance des gains de performances** obtenus après la mise en œuvre d'un processus de Benchmarking.

Le Benchmarking est un **outil d'amélioration continue de la performance**.

## CONCEPT

Le Benchmarking et l'étalonnage des performances compétitives des organisations constituent un instrument de qualité qui a pour objectif l'amélioration continue des processus de management des organisations. Il permet une **recherche permanente des meilleures pratiques** en se comparant, dans un domaine précis, à d'autres organisations leaders.

Il permet d'accéder aux meilleures pratiques opérationnelles et d'être réactif face à la concurrence exacerbée due à la mondialisation des marchés, à la rapidité des mutations technologiques et à l'évolution des systèmes d'information.

Ce processus d'étalonnage a une double vocation. Il permet d'une part d'analyser la confrontation de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, processus et outils des meilleurs, d'autre part il constitue un processus d'apprentissage permanent.

**Il a pour objet l'observation et l'analyse des processus décisionnels, organisationnels, industriels et commerciaux. Il fournit des points de référence qui servent de base pour évaluer les performances.**

L'organisation peut, à partir de ceux-ci, concevoir et/ou améliorer ses processus.

L'organisation doit d'abord procéder à l'analyse et la mesure de ses propres performances. **Elle doit « s'étalonner ».**

L'étalonnage n'est pas synonyme d'analyse de compétitivité qui, elle, repose sur l'analyse de chiffres, de ratios, d'indicateurs et autres éléments

statistiques. Il permet d'identifier les meilleures pratiques et la manière dont elles sont réalisées.

Les meilleures méthodes et pratiques sont analysées et les écarts mesurés.

Elles sont ensuite adaptées et transposées à l'organisation.

Le Benchmarking révèle le niveau de performance auquel l'organisation peut prétendre. Il lui révèle aussi comment atteindre ce niveau.

Le Benchmarking se différencie de la veille concurrentielle par son approche directe et par la réciprocité des échanges d'informations.

Selon certains auteurs et praticiens, le Benchmarking concurrentiel peut se faire à l'insu du ou des concurrents. Ces pratiques s'apparentent plus à de la veille concurrentielle, qui n'est pas l'objet de cet article.

Pour nous, le Benchmarking concurrentiel est un **processus collaboratif**. Il doit donc impérativement se faire en étroite collaboration avec le ou les concurrents.

## PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT

### TYPOLOGIE du BENCHMARKING

#### Le Benchmarking interne :

##### a) Objectifs

Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits, services divers.

##### b) Partenaires

A l'intérieur de sa propre organisation.

##### c) Utilisation

C'est une phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile, avant d'effectuer un Benchmarking externe. Elle doit mener progressivement au processus de Benchmarking coopératif.

#### d) Avantages

Les informations à partager sont facilement accessibles. Elles restent en interne. Le partage de la même culture facilite la transposition des solutions identifiées. La mise en pratique de celles-ci permet des gains de performances immédiats. Ce type de Benchmarking peut se mettre en place rapidement.

#### e) Inconvénients

les informations sont partielles, elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprise ou du groupe. Les informations peuvent aussi être parcellaires, tronquées et/ou orientées, chacun voulant protéger les intérêts de son service ou les siens propres. Il existe aussi un risque d'autosatisfaction voire de consanguinité intellectuelle.

### Le Benchmarking externe :

#### Concurrentiel

##### a) Objectifs

Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits, services divers.

##### b) Partenaires

Concurrents directs.

##### c) Utilisation

Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.

##### d) Avantages

Les partenaires sont très faciles à identifier. Ils sont en général fortement motivés. **Il met rapidement en évidence tous les écarts de performances** entre les concepts, méthodes, outils, processus, produits, services de l'organisation et ceux des concurrents.

##### e) Inconvénients

Le partage des informations est limité. Elles sont parfois laborieuses à collecter. Il y a peu de véritables révélations. Il y a le risque de perdre des informations sensibles et de révéler des processus critiques. Enfin les autres agents économiques, s'ils sont informés risquent d'imaginer qu'il y a possibilité d'ententes.

## Fonctionnel

### a) Objectifs

Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires.

### b) Partenaires

Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.

### c) Utilisation

Identifier et documenter les processus reliés aux performances

### d) Avantages

Les partenaires sont relativement faciles à identifier. Les informations sont aisément accessibles. Les solutions identifiées sont facilement adaptables. C'est un Benchmarking porteur d'innovations fonctionnelles.

### e) Inconvénients

Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain.

## Organisationnel

### a) Objectifs

améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation.

### b) Partenaires

Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.

### c) Utilisation

Mettre en relief les insuffisances et dysfonctionnements internes.

#### d) Avantages

**Forte remise en question de la culture de l'organisation.** Il permet d'adapter l'organisation à un contexte de forte compétitivité et de concurrence exacerbée.

#### e) Inconvénients

Il se limite souvent à de la gestion administrative. Il se heurte à une forte résistance au changement.

### Des processus

#### a) Objectifs

Analyser et adapter les opérations des processus critiques, sachant qu'à chaque processus correspond des entrées « inputs » et des sorties « outputs » mesurables.

#### b) Partenaires

Organisations leaders dans leur secteur d'activité.

#### c) Utilisation

**Il met en évidence la spécificité de certaines opérations des processus critiques.**

#### d) Avantages

**Il permet l'identification rapide de Facteurs Clés de Succès.**

**Il favorise des sauts de performances.**

#### e) Inconvénients

Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. L'adaptation et le transfert sont parfois difficiles par manque de savoir faire.

### Générique

#### a) Objectifs

Observer, analyser, comparer pour apprendre les meilleures pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires



## b) Partenaires

Organisations leaders dans des secteurs d'activités différents.

## c) Utilisation

La découverte de nouveaux niveaux de performances, favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles

## d) Avantages

Le Benchmarking générique semble être la méthode non seulement la plus productive et la plus créative, mais aussi la plus efficace. Il fait découvrir et crédibilise de nouveaux niveaux de performances. La découverte de nouveaux environnements favorise l'ouverture d'esprit et fait disparaître de nombreux a priori. Il déclenche des sauts de performances et des innovations de rupture.

## e) Inconvénients

Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. Ils sont souvent sollicités et doivent trouver un intérêt réel pour établir un nouveau partenariat. Il y a parfois des difficultés pour comprendre l'organisation partenaire et pour adapter et transférer certains processus.

## Stratégique

### a) Objectifs

Analyser et adapter des stratégies gagnantes

### b) Partenaires

Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader.

### c) Utilisation

Faciliter l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique.

### d) Avantages

Il aide à la décision et à l'allocation de ressources. C'est une relation à long terme. La confiance est établie et réciproque. Les informations sont très accessibles. Il y a un échange permanent d'informations.

#### e) Inconvénients

Les organisations potentielles qui ne sont pas déjà partenaires sont très difficiles à identifier. Par contre, les partenaires de l'organisation sont difficiles à convaincre pour adopter cette approche.

### Coopératif

#### a) Objectifs

Etre le meilleur et le rester

#### b) Partenaires

Partenaires avec qui l'entreprise a déjà établi une collaboration à long terme fructueuse.

#### c) Utilisation

C'est la suite logique d'un Benchmarking stratégique.

#### d) Avantages

C'est une remise en question permanente, une mutualisation de l'information et de nombreuses autres ressources.

C'est l'ultime étape du processus de Benchmarking. C'est aussi la plus aboutie, la plus créatrice de valeur et de profits.

C'est la voie royale

#### e) Inconvénients

Les partenaires sont quasiment impossibles à identifier s'il n'existe pas une relation de partenariat préalable. Les partenaires d'autres Benchmarking sont difficiles à convaincre.

### Méthodologie

Les méthodologies de R.C CAMP et de Gerald J.BALM sont universellement reconnues. Nous nous inspirons de ces deux approches et des recherches récentes pour proposer une démarche en **6 phases** et **20 étapes**, nécessaires au succès de ce processus.

La phase de diagnostic n'est pas du Benchmarking, mais un pré requis indispensable à toute démarche. Il permet de recommander des axes d'améliorations avec une mise en œuvre immédiate. Il met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation qui permettront de définir l'objet du Benchmarking et d'identifier les benchmarks eux-mêmes.

## Phase 1 : Diagnostic

- Etape 01 : Analyser les activités et leurs résultats
- Etape 02 : Analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées
- Etape 03 : Evaluer la performance actuelle de l'entreprise

## Phase 2 : Planification

- Etape 04 : Constituer et former l'équipe du Benchmarking
- Etape 05 : Définir l'objet du Benchmarking et les benchmarks
- Etape 06 : Identifier les meilleures organisations et sélectionner les partenaires potentiels
- Etape 07 : Etablir la relation et rédiger le protocole d'accord
- Etape 08 : Déterminer une méthode de collecte des données et de recherche d'information

## Phase 3 : Traitement de l'information

- Etape 09 : Collecter et organiser les données
- Etape 10 : Analyser les indicateurs et comparer les écarts de performance
- Etape 11 : Comprendre l'écart et fixer les futurs niveaux de performance

## Phase 4 : Appropriation

- Etape 12 : Communiquer les résultats du Benchmarking
- Etape 13 : Etablir les objectifs fonctionnels et opérationnels
- Etape 14 : Elaborer des plans d'actions et allouer des ressources

## Phase 5 : Action

- Etape 15 : Mettre en œuvre les actions définies
- Etape 16 : Evaluer la performance
- Etape 17 : Encourager les prises d'initiatives

## Phase 6 : Suivi et ajustement

- Etape 18 : Analyser les retours d'expériences
- Etape 19 : Ajuster si nécessaire
- Etape 20 : Pérenniser la pratique du processus

Le suivi continu des résultats de la démarche en cours dans l'organisation et celui des évolutions des organisations avec lesquelles

elle s'est comparée, est l'un des facteurs clés de la réussite d'un Benchmarking.

## Aspect juridique

Il semble judicieux de rappeler quelques règles et de donner quelques rudiments de droit aux participants à ces échanges. Qu'ils sachent comment réagir s'ils sont confrontés à une situation potentiellement dangereuse.

**Il faut rédiger un protocole entre les parties en présence et le respecter scrupuleusement.**

Pour étayer le protocole, il y a lieu d'insister sur l'aspect « co-opération » qui demeure dans le cas d'un Benchmarking auprès d'un concurrent direct. Il y a à la fois concurrence et collaboration.

L'échange d'information est parfaitement légitime. Il permet généralement d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation. **Attention, un Benchmarking n'a pas pour but une collusion, une concertation ou autre coordination dont la finalité serait d'organiser un marché voire de s'entendre sur les prix.**

Il sera précisé auprès de qui pourront être diffusées toutes les informations collectées, qui resteront confidentielles. Il sera aussi mentionné que toutes les informations ne pourront pas être employées à d'autres fins que celles précisées.

Il est bon de rappeler qu'un Benchmarking n'exonère pas du respect des règles concernant la propriété industrielle, les brevets, modèles et dessins.

Le transfert de secrets de fabrique et autres savoir faire obtenus par indiscretion, les transferts de fichiers et autres bases de données pourraient être considérés comme une concurrence déloyale avec toutes les conséquences juridiques et financières qui s'y rapportent.

Le Benchmarking soulève de nombreuses questions éthiques et juridiques, d'où la nécessité d'insister sur la qualité de la rédaction du protocole d'accord et de **son application rigoureuse et permanente.**

## Conditions du succès

Comme toute opération générant des changements plus ou 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. La communication interne devra faire l'écho de l'implication de la

direction générale et, elle informera régulièrement sur le déroulement du Benchmarking.

La direction générale manifestera sa forte implication en :

- Assignant des collaborateurs à la mission
- Attribuant un budget suffisant à la réalisation de la mission
- Désignant un cadre dirigeant qui participera à la mission
- Établissant le planning avec le chef de projet
- Réalisant un reporting hebdomadaire avec le chef de projet
- Validant et approuvant l'information qui sera transmise

Cette démarche demande une **grande ouverture d'esprit**, pour analyser le plus objectivement possible ses propres processus et pour les comparer à un indicateur de référence, le benchmark. Pour les comparer, il faut les comprendre et les documenter.

La réalisation d'un Benchmarking est complexe et ne peut se comprimer en quelques semaines. La durée moyenne est comprise entre 6 et 8 mois. Par contre un projet qui dépasserait une année devrait être reconsidéré : l'équipe projet est en difficulté ou fait du « tourisme ».

Identifier les organisations ayant les meilleures pratiques.

Identifier, dans l'organisation, les bons interlocuteurs.

Etablir le contact et créer des liens.

**Etablir et maintenir une relation de confiance et respecter la confidentialité des informations stratégiques.**

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. Il est important de ne pas se limiter aux indicateurs d'«output», mais de prendre aussi en compte les «inputs», les causes et les processus sous jacents, les éléments circonstanciels et les paramètres structurels.

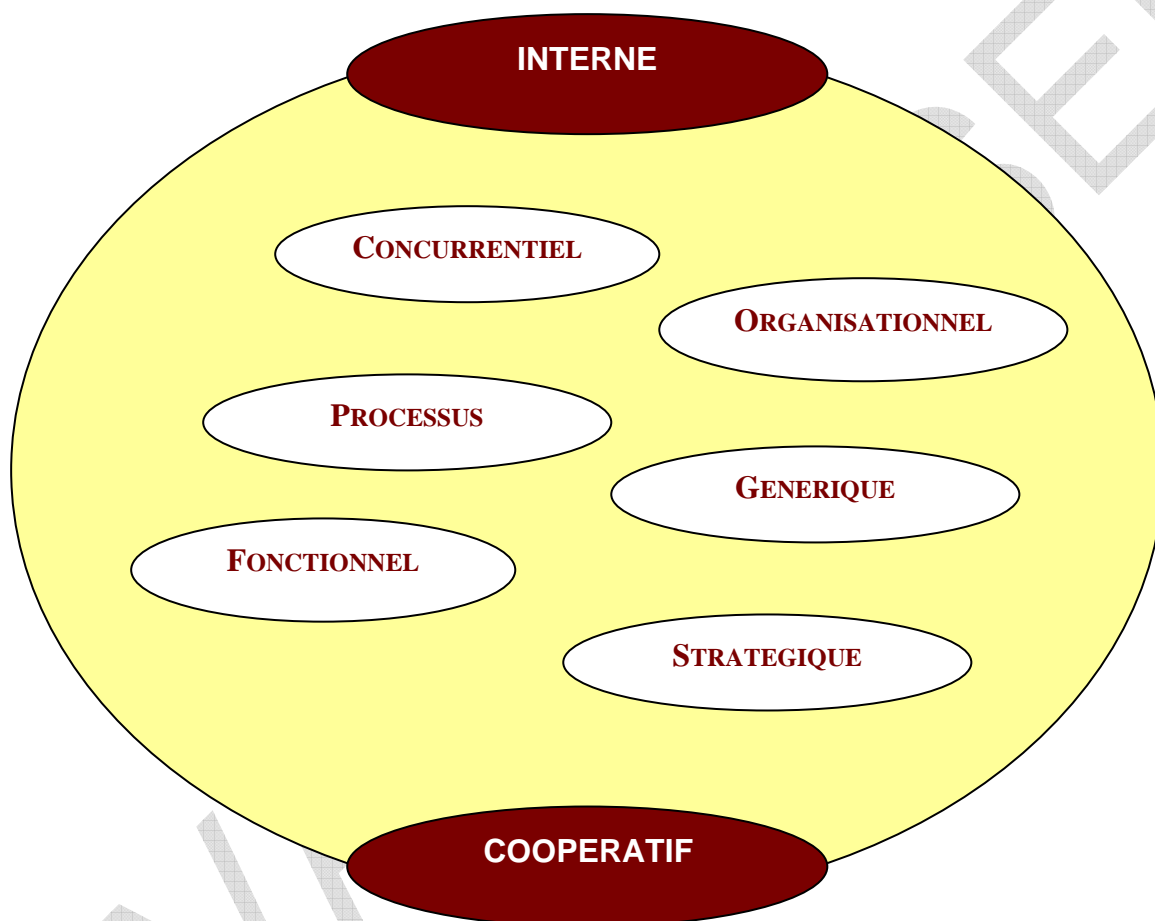
Demander uniquement les informations que nous serions disposés à fournir dans des conditions similaires.

**Mettre en œuvre les actions pour égaler voire dépasser les meilleurs.**

C'est un processus « donnant, donnant », « gagnant, gagnant »

## Schémas et tableaux

Figure 01 : Du Benchmarking interne au Benchmarking coopératif



**Figure 02 : Processus de Benchmarking en 6 phases et 20 étapes**

<b>DIAGNOSTIC</b>		
<b>PHASE 1</b>	1	Analyser les activités et leurs résultats
	2	Analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées
	3	Evaluer la performance actuelle de l'entreprise
<b>PLANIFICATION</b>		
<b>PHASE 2</b>	4	Constituer et former l'équipe du Benchmarking et les benchmarks
	5	Définir l'objet du Benchmarking
	6	Identifier les meilleures organisations et sélectionner les partenaires potentiels
	7	Etablir la relation et rédiger le protocole d'accord
	8	Déterminer une méthode de collecte des données et de recherche d'information
<b>TRAITEMENT DE L'INFORMATION</b>		
<b>PHASE 3</b>	9	Collecter et organiser les données
	10	Analyser les indicateurs et comparer les écarts de performance
	11	Comprendre l'écart et fixer les futurs niveaux de performance
<b>APPROPRIATION</b>		
<b>PHASE 4</b>	12	Communiquer les résultats du Benchmarking
	13	Etablir les objectifs fonctionnels et opérationnels
	14	Elaborer des plans d'actions et allouer des ressources
<b>ACTION</b>		
<b>PHASE 5</b>	15	Mettre en œuvre les actions définies
	16	Evaluer la performance
	17	Encourager les prises d'initiatives
<b>SUIVI ET AJUSTEMENT</b>		
<b>PHASE 6</b>	18	Analyser les retours d'expériences
	19	Ajuster si nécessaire
	20	Pérenniser la pratique du processus

**Figure 03 : Tableaux des différents types de Benchmarking**

Type de Benchmarking	Objectif	Partenaires	Utilisation	Avantages	Inconvénients
<b>INTERNE</b>	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	A l'intérieur de sa propre organisation	C'est une phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile avant d'effectuer un Benchmarking externe. Il doit mener progressivement au processus de Benchmarking coopératif	Les informations à partager sont facilement accessibles. Elles restent en interne. Le partage de la même culture facilite la transposition des solutions identifiées. La mise en pratique de celles-ci permet des gains de performances immédiats. Ce type de Benchmarking peut se mettre en place rapidement.	Les Informations sont partielles elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprises et du groupe. Les informations peuvent aussi être aussi parcellaires, tronquées et/ou orientées, chacun voulant protéger les intérêts de son service ou les siens propres. Il existe aussi un risque d'autosatisfaction voire de consanguinité intellectuelle.
<b>EXTERNE</b> <b>Concurrentiel</b>	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers	Concurrents directs	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.	Les partenaires sont très faciles à identifier. Ils sont en général fortement motivés. Il met rapidement en évidence tous les écarts de performances entre les concepts, méthodes, outils, processus produits, services de l'organisation et ceux des concurrents.	Le partage des informations est limité. Elles sont parfois laborieuses à collecter. Il y a peu de véritables révélations. Il y a le risque de perdre des informations sensibles et de révéler des processus critiques. Enfin les autres agents économiques, s'ils sont informés risquent d'imaginer qu'il y a des possibilités d'ententes
<b>Fonctionnel</b>	Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité	Identifier et documenter les processus reliés aux performances	Les partenaires sont relativement faciles à identifier. Les informations sont aisément accessibles. Les solutions identifiées sont facilement adaptables. C'est un Benchmarking porteur d'innovations fonctionnelles.	Il se limite souvent à des comparaisons de coûts. Le risque est de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain.
<b>Organisationnel</b>	Améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation	Organisations leader non concurrentes à l'intérieur du même secteur	Mettre en relief les insuffisances et dysfonctionnements internes	Forte remise en question de la culture de l'organisation. Il permet d'adapter l'organisation à un contexte de forte	Il se limite souvent à la gestion administrative. Il se heurte à une forte résistance au changement



		d'activité		compétitivité et de concurrence exacerbée.	
<b>Des processus</b>	Analyser et adapter les opérations de processus critiques sachant qu'à chaque processus correspond des entrées et des sorties mesurables	Organisations leader dans leur secteur d'activité	Mettre en évidence la spécificité de certaines opérations du processus critique	Il permet l'identification rapide des facteurs clés de succès. Il favorise les sauts de performance.	Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. L'adaptation et le transfert sont parfois difficiles par manque de savoir-faire
<b>Générique</b>	Observer, analyser, comparer les meilleures pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires	Organisations leaders dans des secteurs d'activités différents	La découverte de nouveaux niveaux de performances favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles.	Le Benchmarking générique semble être la méthode non seulement la plus productive et la plus créative, mais aussi la plus efficace. Il fait découvrir et crédibilise de nouveaux niveaux de performances. La découverte de nouveaux environnements favorise l'ouverture d'esprit et fait disparaître de nombreux a priori. Il déclenche des sauts de performances et des innovations de rupture.	Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier. Ils sont souvent sollicités et doivent trouver un intérêt réel pour établir un nouveau partenariat. Il y a parfois des difficultés pour comprendre l'organisation partenaire et pour adapter et transférer certains processus.
<b>Stratégique</b>	Analyser et adapter des stratégies gagnantes	Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader	Faciliter l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique	Il aide à la décision et à l'allocation de ressources. C'est une relation à long terme. La confiance est établie et réciproque. Les informations sont très accessibles. Il y a échange permanent d'informations.	Les organisations potentielles qui ne sont pas déjà partenaires sont très difficiles à identifier. Par contre les partenaires de l'organisation sont difficiles à convaincre pour adopter cette approche.

<b>Coopératif</b>	Etre le meilleur et le rester	Partenaires avec qui l'entreprise a déjà établi une collaboration long terme fructueuse.	C'est la suite logique d'un Benchmarking stratégique.	C'est une remise en question permanente, une mutualisation de l'information et de nombreuses autres ressources. C'est l'ultime étape du processus de Benchmarking. C'est aussi la plus aboutie et la plus créatrice de valeur et de profits. C'est la voie royale.	Les partenaires sont quasiment impossibles à identifier s'il n'existe pas une relation de partenariat préalable. Les partenaires d'autres Benchmarking sont difficiles à convaincre
-------------------	-------------------------------	--	---	--	---

## BENEFICES CLIENT

Les PME, de par leur taille, n'ont pas souvent la possibilité de profiter de l'analyse comparative en interne. Il est donc indispensable qu'elles se comparent avec d'autres organisations pour aller chercher de nouvelles idées, améliorer leurs pratiques et ainsi accroître leur compétitivité.

### Le Benchmarking permet de :

- 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 des potentiels d'amélioration possibles
- Améliorer la satisfaction des clients
- Réduire les temps de retour sur 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 arguments au DRH lors des concertations et négociations syndicales

Il développe le sens critique et la remise en question.

Il enrichit l'intelligence collective de nouvelles compétences et nouveaux savoir faire.

Il alimente le processus d'innovation.

**Il permet de réaliser des sauts de performances**, plus particulièrement en productivité et compétitivité.

Il accélère les innovations d'amélioration et incrémentales. Il favorise les **innovations de rupture**.

**Il accroît l'efficacité et les profits.**

Il stimule la créativité en adaptant des pratiques plus performantes à la culture de l'organisation dans la recherche de l'excellence.

Il renforce la cohésion sociale par un consensus sur les performances.

Il rend plus réactif et accélère la rapidité de réponse des organisations aux changements dans le marché mondial.

Il permet de sortir du syndrome « pas inventé ici ». L'essence même du Benchmarking est de capitaliser sur les idées, les pratiques et le travail des autres.

## LIMITES DE L'OUTIL

Le choix des partenaires est extrêmement important, mais il ne suffit pas à assurer à lui seul le succès d'un Benchmarking. Il faut que ceux-ci aient également un comportement résolument coopératif à l'égard des autres partenaires.

Le choix des collaborateurs qui constitueront l'équipe 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.

Il ne faut pas imaginer qu'a priori deux entreprises du même métier sont vraiment comparables.

Le risque est de comparer des éléments qui ne sont pas comparables.

Il n'y a pas de « meilleure pratique », standard et universelle, adaptable à toute organisation.

Il faut s'assurer que les données fournies par les partenaires du Benchmarking sont récentes

La démarche s'attache essentiellement aux éléments tangibles. Elle ne permet pas toujours d'identifier et de documenter toutes les variables explicatives du différentiel de performance.

Il y a lieu de vérifier qu'il n'y ait pas de rétention d'information tant du partenaire que de l'équipe de l'entreprise qui réalise le Benchmarking.

Un Benchmarking n'est pas synonyme d'analyse de compétitivité.

Et enfin comme dans toutes démarches exigeant un changement et modifiant des habitudes, la résistance au changement sera au rendez vous.

## CONCLUSION

Pour qu'un Benchmarking soit productif il faut :

Être extrêmement attentifs aux facteurs humains et toujours prendre en compte les cultures des entreprises partenaires,

L'institutionnaliser en un processus permanent. Les meilleurs continuent de s'améliorer.

## GLOSSAIRE

**Analyse comparative :** Une confusion existe entre l'analyse comparative et le Benchmarking. C'est la comparaison d'un produit de l'entreprise avec des produits concurrents équivalents. Cette analyse s'effectue sur des caractéristiques techniques, ergonomiques, esthétiques, de service et de prix.

Par contre, dans l'esprit du Benchmarking, c'est l'analyse des processus fondamentaux utilisés pour concevoir le produit, le fabriquer, le commercialiser, le distribuer et en assurer le SAV.

**Benchmark :** Repère ou balise, indicateur de référence, étalon.

**Benchmarking :** appelé aussi parangonnage et, à tort, analyse comparative.

**Efficacité :** Atteinte des objectifs, voire rapport entre les résultats obtenus et les objectifs assignés. L'efficacité est orientée sur la qualité des prestations réalisées. Elle ne vise pas les moindres coûts mais la réalisation des objectifs.

**Efficience :** Capacité d'atteindre les objectifs au moindre coût, c'est-à-dire l'économie des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, voire le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. L'efficience est orientée sur la productivité.

**Evaluation :** Elle vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité d'un projet et laquelle des variantes de solutions satisfait le mieux les objectifs fixés.

**Innovation :** « Processus qui a pour intention une action de changement et pour moyen l'introduction d'un élément ou d'un système dans un contexte déjà structuré ». Françoise Cros, professeur en sciences de l'éducation »

C'est l'action d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau, d'introduire quelque chose de nouveau dans une technique, une organisation, un processus...

Pour l'entreprise ce sera aussi, la transformation d'une idée en un succès commercial.

Il faut distinguer l'**innovation d'amélioration** qui est la modification de certaines caractéristiques sans modifier la structure du produit, de l'**innovation incrémentale** qui est l'ajout, la suppression ou la substitution d'incréments, de caractéristiques, qu'elles soient mineures ou majeures, de l'**innovation de rupture** qui change de technologie.

**Input :** Ressources nécessaires pour démarrer un processus.

**Meilleures pratiques (Best practices) :** « une façon éprouvée, reconnue par une industrie » Aidan Lawes, CEO de l'ITSMF International. Ce sont des performances supérieures, concepts, méthodes, processus ou approches qui conduisent à des performances exceptionnelles. C'est aussi un terme relatif. Il y a lieu d'être attentif aux pratiques de travail, aux situations et aux circonstances.

**Output :** Résultat immédiat d'une production, qui peut être soit des biens ou des services.

**Processus :** Succession d'étapes constituées elles-mêmes d'activités qui contribuent à la réalisation d'un produit, d'un service, d'un résultat final défini. Chaque étape implique les Hommes, les matériaux, les biens d'équipement et autres moyens nécessaires à sa réalisation.

On peut distinguer 3 types de processus:

Les processus clés ou critiques qui contribuent directement à la réalisation des résultats orientés vers le citoyen/client.

Les processus de support qui soutiennent les processus clés, Les processus de management qui sont en rapport avec la stratégie, la planification, la réalisation, l'évaluation et l'adaptation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Evaluer et améliorer ses performances, le Benchmarking  
Editions AFNOR 1994
- Le Benchmarking de Robert C. CAMP  
Les Editions d'Organisation 1ère édition mai 1992
- Pratiquer le Benchmarking de KARLÖF & PARTNERS  
Les Editions d'Organisation décembre 1994
- Le guide du Benchmarking de J. GAUTRON  
Les Editions d'Organisation avril 2003
- Le benchmarking de J.M SCHOETTL  
INSEP Editions 2003