

# ADES : Le BENCHMARKING



Association pour le  
Développement des  
Entreprises de Sous-traitance  
Rue de la Gare  
43330 PONT SALOMON  
Tél : 04 77 35 47 05  
Télécopie : 04 77 35 29 40

Nous nous proposons ce mois-ci d'aborder le benchmarking. C'est une technique de gestion de la qualité (ou de marketing) qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestions, organisation, ... des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

Cet outil est basé sur 2 « citations » :

- Citation du général chinois Sun Tzu « Si tu connais ton ennemi et toi-même, tu n'auras jamais peur du résultat des prochaines batailles »
- Mot japonais « Dantotsu » qui signifie « La manière d'être le meilleur des meilleurs ».

## Objectif :

Le benchmarking a pour objectif de trouver la ou les entreprises qui réalise de la manière la plus performante un processus ou une tâche donner, de l'étudier et de l'adapter ensuite à sa propre entreprise.

## Les différents types de benchmarking :

Il existe 4 types de benchmarking, définis de la façon suivante :

Type de benchmarking	Définition
Interne	Comparaison par rapport à plusieurs services internes de l'entreprise
Compétitif	Comparaison par rapport à des concurrents directs
Fonctionnel	Comparaison par rapport à des services similaires dans un même secteur d'activité
Horizontal	Comparaison par rapport au processus ou méthodes de travail

## Démarche :

Le benchmarking se déroule en 4 phases elles-même divisées en plusieurs étapes :

### 1 Planification

⇒ *Identifier les sujets du benchmarking*

Il s'agit là d'identifier les sujets de l'étude : produits, services, processus, personnel, ... en choisissant le sujet le plus critique pour l'entreprise.

Il faut ensuite identifier l'étendue du sujet et la façon dont il est mesuré actuellement. Il est très important de bien connaître son sujet avant de se comparer aux autres.

⇒ *Sélectionner les partenaires du benchmarking*

On cherche ici à trouver des partenaires comparables vis à vis du sujet choisi et non réfractaire au benchmarking

⇒ *Déterminer les moyens de collecte d'informations*

Avant la visite, il est important d'épuiser toutes les sources d'informations disponibles (internet, articles de presse, ...). Il faut ensuite élaborer un questionnaire qui sera renseigné selon l'une des méthodes suivantes : questionnaire par courrier, interview téléphonique, visite sur site.

### 2 Analyse

⇒ *Déterminer les écarts*

Après avoir obtenu toutes les informations souhaitées, il faut les comparer avec les données internes de façon à déterminer les écarts entre les deux façons de procéder.

- Ecart négatif : le partenaire est plus performant et peut servir de référence.
- Ecart nul : cas rare, dans ce cas nous sommes aussi performants l'un que l'autre.
- Ecart positif : notre fonctionnement interne est plus performant que celui du partenaire.

⇒ *Projeter les niveaux de performance futurs*

Fixer des objectifs en fonction des informations recueillies et des écarts constatés. L'entreprise partenaire peut servir de référence pour établir des niveaux de performance.

### ③ Intégration

⇒ *Communiquer les résultats de l'analyse*

Cette étape permet de convaincre nos interlocuteurs de l'intérêt de la démarche. Il est important et utile de préciser que la méthode qui va être mise en place fonctionne très bien dans l'entreprise partenaire et améliore ses performances.

⇒ *Etablir les objectifs fonctionnels*

Pour rendre opérationnelle la stratégie découlant du benchmarking, il faut définir des objectifs fonctionnels. Ces objectifs ne sont pas spécifiques à un poste ou une personne.

### ④ Action

⇒ *Développer un plan d'actions*

Il s'agit ici de définir les actions à mettre en place en fonction des objectifs définis précédemment.

⇒ *Mise en œuvre et mesure de progrès*

Il existe 4 manières de mettre en place une nouvelle orientation stratégique :

La voie hiérarchique : encadrement direct du service concerné

Le management de projet : à l'aide d'un groupe de travail

Le recours à un pilote responsable de la mise en place

Le cercle Qualité composé de volontaires directement impliqués par l'amélioration

Une fois mis en place, il faut mesurer les performances à l'aide d'un indicateur. Le

projet pourra être modifié en fonction des résultats de ces mesures.

⇒ *Réajustement du benchmarking*

Cette étape permet un « feed-back » sur la méthode utilisée pour en retirer les conclusions qui permettront d'avancer et de toujours aller vers l'amélioration.

### Les 5 règles d'or du benchmarking

❶ Ne jamais demander à votre partenaire de benchmarking des informations que vous ne voudriez pas communiquer sur votre entreprise

❷ Si vous avez un doute sur le niveau de confidentialité d'une réponse assurer vous de son niveau de sensibilité avant de la communiquer

❸ Un benchmarking bien conduit doit déboucher sur un partage d'informations mutuellement bénéfiques.

❹ Le contact initial avec le partenaire de benchmarking doit être mené comme s'il s'agissait de nouer une relation sincère et durable

❺ Rappelez-vous qu'une entreprise partenaire n'est pas la meilleure dans tout ce qu'elle fait.

*Christelle MORCRETTE*