

LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Chapitre II : La démarche du benchmarking

La démarche de benchmarking visait, dans sa forme actuelle, à améliorer la performance d'une entreprise en lui faisant identifier, puis s'approprier de bonnes pratiques.

Section I : Les modèles du benchmarking

Il existe de nombreuses méthodes pour la mise en place d'une démarche benchmarking mais qui ne diffèrent que par les détails. On citera les méthodologies qui sont universellement reconnues.

L'entreprise **Motorola**, annonce par exemple utiliser un modèle à 5 étapes (Tableau 3) pour l'ensemble de ses démarches de benchmarking.

Etapes	Description
1	Décider ce sur quoi on peut appliquer le Benchmarking
2	Trouver une entreprise pour le Benchmarking
3	Recueillir les données
4	Analyser les données et intégrer les résultats dans les plans d'actions
5	Recalibrer et recycler le processus

Tableau 3. Une démarche de Benchmarking à 5 étapes (**Motorola**).

Pour **Bristol-Myers** ou **Baxter International**, la démarche correspond à l'enchaînement de 7 étapes (Tableau 4).

Etapes	Description
1	Déterminer à quelle fonction on peut appliquer le Benchmarking
2	Recenser les indicateurs clés de performance à mesurer
3	Identifier les meilleures compagnies
4	Mesurer la performance des meilleures compagnies
5	Mesurer la performance actuelle
6	Spécifier les plans d'actions pour attraper et surpasser les meilleures
7	Implémenter et suivre les résultats

Tableau 4. Une démarche de Benchmarking à 7 étapes (**Bristol-Myers et Baxter**)¹.

¹ Vincent BRONET, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques », THÈSE de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, septembre 2006, p.59, www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

L'entreprise **AT&T**, se base quant à elle sur un modèle à 9 étapes (Tableau 5).

Etapes	Description
1	Identifier l'objet du Benchmarking
2	Développer un plan de Benchmarking
3	Choisir la méthode de la collection des données
4	Recueillir les données et effectuer l'analyse de l'entreprise
5	Choisir les meilleures compagnies
6	Collecter les données pendant la visite de site
7	Comparer les processus, identifier les différences et développer les recommandations
8	Implémenter les recommandations
9	Recalibrer les mesures de performance (les "benchmarks")

Tableau 5. Une démarche de Benchmarking à 9 étapes (**AT&T**).

Même nombre d'étapes également pour le **cabinet Ernst & Young** qui précise également les retours arrière possibles entre certaines de ces étapes (Figure 2).

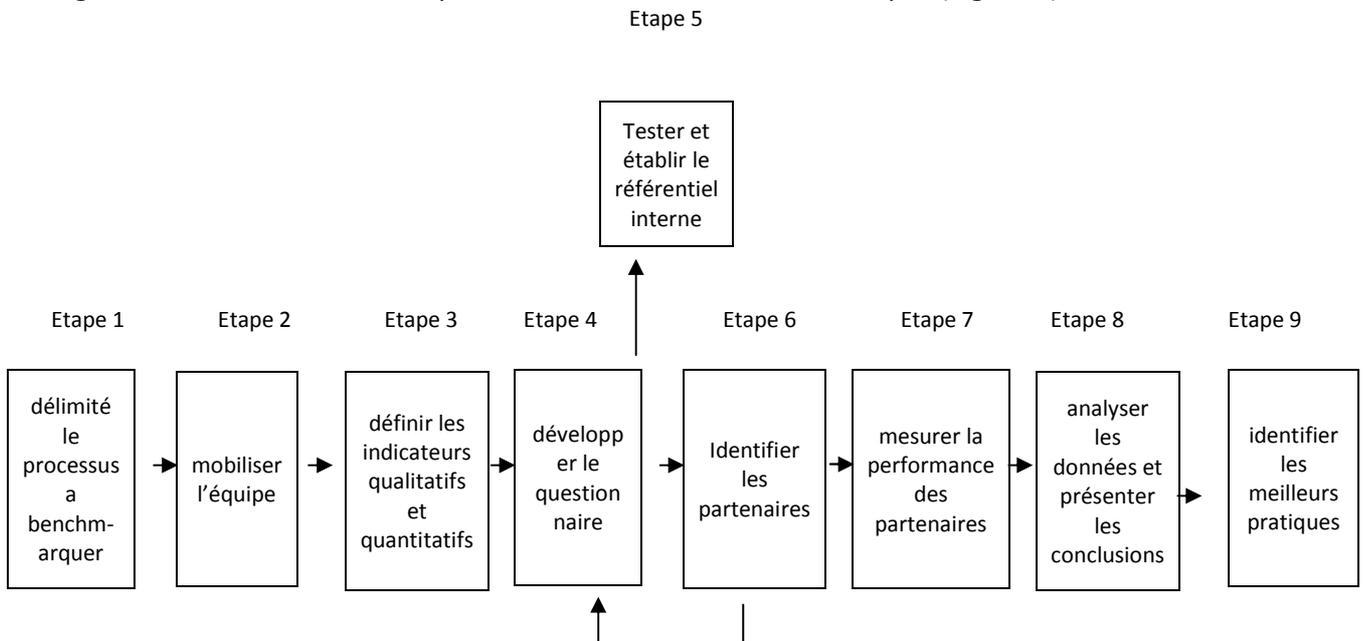


Figure 3. Une démarche de benchmarking à 9 étapes².

² Vincent BRONET, op.cit, p. 60

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Pour **Renault**, la démarche comporte 10 étapes (tableau6):

Etapes	Description
1	Déterminer le processus à benchmarquer
2	Connaitre et décrire dans le détail son propre processus
3	Constituer l'équipe de travail avec les acteurs concernés par le processus (une étude benchmarking ne se fait jamais seule!)
4	Choisir les partenaires avec lesquels ces processus seront comparés; le benchmarking peut être effectué avec d'autres services ou filiales de l'entreprise, des concurrents directs et des entreprises d'autres secteurs d'activité qui ont des performances remarquables dans tel ou tel processus ou fonction analogue
5	Préparer et envoyer le questionnaire de benchmarking aux partenaires à l'avance
6	Visiter le partenaire, toujours faire un compte rendu de la visite
7	Vérifier les résultats obtenus
8	Analyser les écarts, fixer les objectifs, sélectionner les meilleurs processus et les adapter à son activité
9	Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter
10	Et recommencer

Tableau 6. Une démarche de benchmarking à 10 étapes³.

Robert C. Camp, directeur à **Xerox** et qui est à l'origine du Benchmarking, distingue Pour sa part 12 étapes dans la démarche. (tableau7).

Etapes	Description
1	Décider les sujets sur lesquels le Benchmarking peut porter
2	Identifier les entreprises à comparer
3	Déterminer la méthode de collection des données et recueillir les données
4	Déterminer les écarts de performance
5	Estimer les futurs niveaux de performance
6	Communiquer les résultats et obtenir l'adhésion concernant ces résultats
7	Etablir les objectifs fonctionnels
8	Développer les plans d'actions
9	Mettre en œuvre les actions spécifiques et observer le progrès
10	Recalibrer les benchmarks
11	Atteindre la position de leader
12	Intégrer les pratiques dans les processus

Tableau 7. Un processus de Benchmarking à 12 étapes (pour **Rank Xerox**).

³ Jean. BRILMAN, op.cit, p.291

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Pour **Balm** enfin, une démarche de benchmarking est composée de 15 étapes (Figure 2).

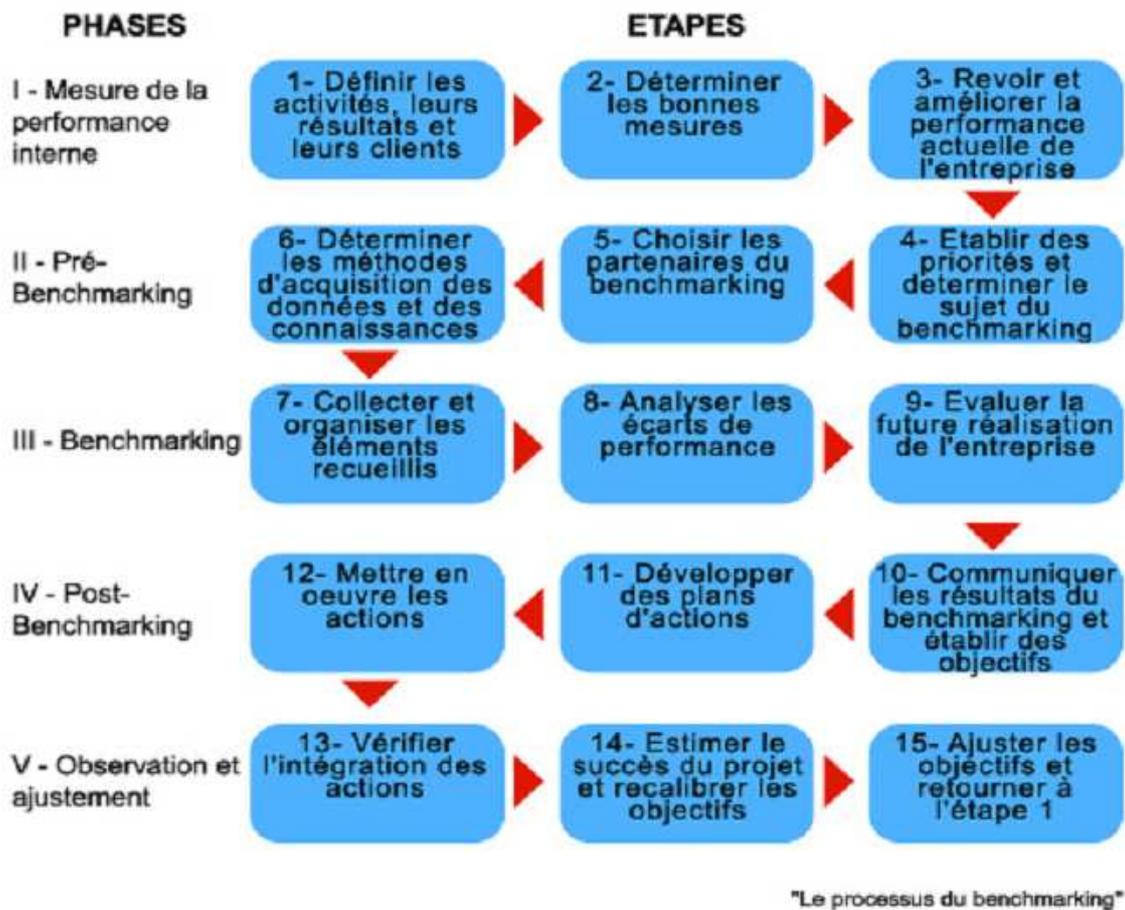


Figure4. *Le benchmarking en 15 étapes*⁴.

Dans la réalité, les étapes, si elles sont en effet formalisées, ne sont pas nécessairement aussi rigides. Elles suivent la même logique mais ne sont pas aussi strictement déterminées. Il n'en demeure pas moins que les étapes, quelles qu'elles soient, s'enchaînent selon le schéma classique de l'analyse de la situation, la recherche des causes d'un problème, la collecte d'informations permettant d'y remédier, la recherche de partenaires participant à l'opération d'amélioration, en fin a mise en place du processus révisé.

Section II : Les phases du benchmarking

Il existe, comme nous l'avons vu, de nombreux modèles de benchmarking. Tous ont toutefois en commun d'inclure des étapes semblables, les différences entre eux résultant généralement de la décomposition de certaines de ces étapes en sous-étapes et/ou de l'ordre d'exécution de ces étapes. Le benchmarking ne doit en effet pas être vu comme un projet à exécution unique, mais bien comme un processus constitué d'un ensemble de phases

⁴ Vincent BRONET, op.cit, p. 61

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

dont on doit respecter l'enchaînement de ces étapes.

Les méthodologies de R.C CAMP et de Gerald J.BALM sont universellement reconnues. D'après ces deux approches et des recherches récentes se distingue une démarche en cinq phases, 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.

La phase de planification :

Il s'agit de planifier les recherches, en suivant les étapes suivantes ⁵:

- l'identification de l'objet de benchmarking
- la sélection des partenaires qui vont servir du benchmark
- la sélection des méthodes à employer pour la collecte des données

L'identification de l'objet de benchmarking est l'une des phases les plus difficiles du processus. Il faut tout d'abord clarifier les missions de chaque département ou fonction, en fixant leurs objectifs, ensuite évaluer les résultats réalisés.

Le processus de sélection des partenaires qui vont servir comme des benchmarks, consiste à déterminer une base de comparaison pour les entreprises du secteur, mais les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking car leurs méthodes ne sont pas nécessairement les meilleures et ne valent pas la peine d'être imitées.

Il faut cependant s'assurer d'une chose : que la comparaison soit possible, que le taux de satisfaction des clients et les caractéristiques de la manutention du matériel soit comparable ; dans la mesure du possible il est souhaitable que l'enquête du benchmarking se déroule hors secteur de l'entreprise.

Avant de commencer à contacter ou à visiter les entreprises partenaires, il faut exploiter l'ensemble des sources d'information utilisables.

La figure suivante représente un exemple de hiérarchisation des données collectées (données générales et peu coûteuses) :

⁵ Robert C. CAMP, op.cit, p. 31

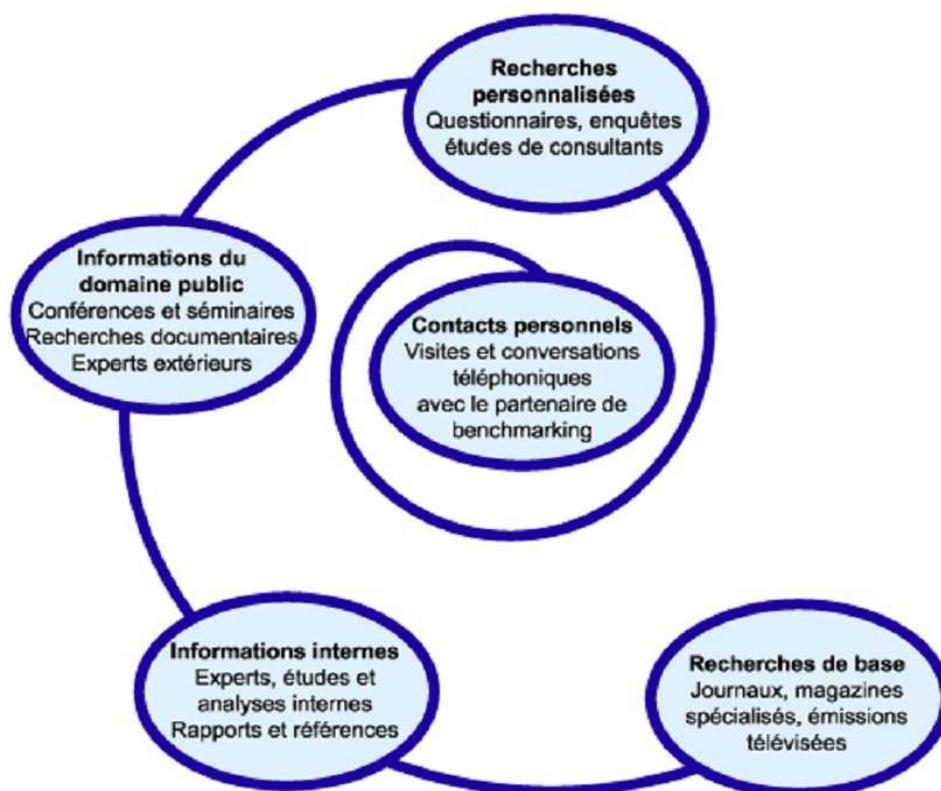


Figure 5. Hiérarchisation de la collecte des données⁶.

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.

La phase d'analyse :

Cette phase consiste essentiellement en :

- la détermination de l'écart
- la fixation des futurs niveaux de performance

Au niveau de cette étape du processus, les données ont été déjà recueillies, il faut donc les analyser et les comparer aux données internes. Ces comparaisons vont révéler un écart concurrentiel, positif ou négatif, cet écart mesure la différence entre les performances du département et celles des meilleurs. L'écart peut être de type qualitatif, s'il propose une possibilité d'amélioration des méthodes, et quantitatif pour les indices de performances⁷.

⁶ Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, LE BENCHMARKING (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE EN PLACE, 2003, p.17, http://www.3ie.fr/nouvelles_technologies/etude/etude_Le_Benchmarking_Analyse_comparative_Concept_et_mise_en_place.htm.

⁷ Robert C. CAMP, op.cit, p.107

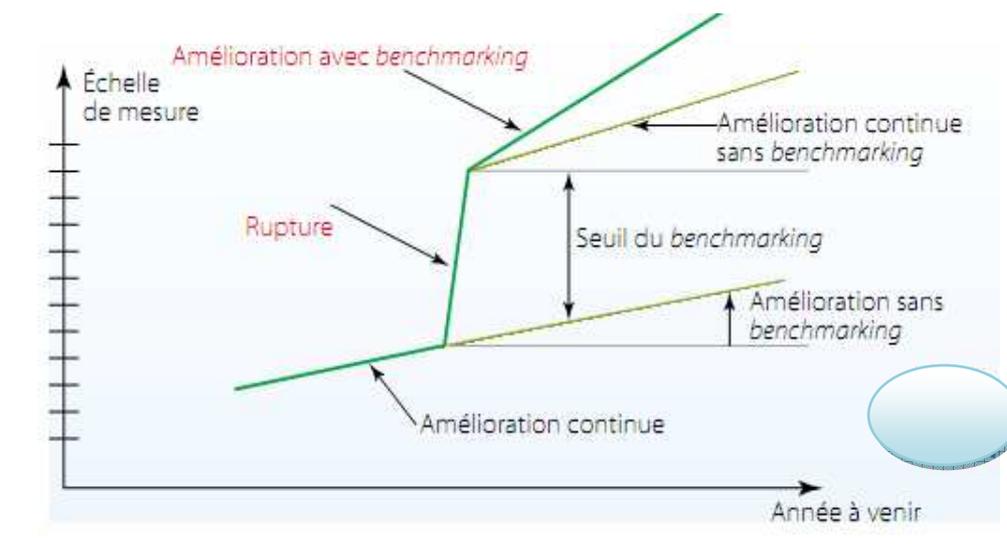


Figure 6. *Le potentiel d'amélioration du benchmarking*⁸.

L'analyse de l'écart concurrentiel doit permettre la détermination du niveau de performance de l'entreprise par rapport à celui des concurrents, ce résultat est utilisé ensuite pour projeter dans l'avenir les niveaux de performance de l'entreprise, et ceux des meilleurs, et de savoir c'est cet écart va se creuser, se combler ou rester le même.

A travers cette étape, l'entreprise cherche à combler l'écart et parvenir à des résultats compétitifs.

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.

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

⁸ Revue TECHNOLOGIE n° 117, « Le benchmarking au service de la performance », janvier-février 2002, p. 11

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

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.

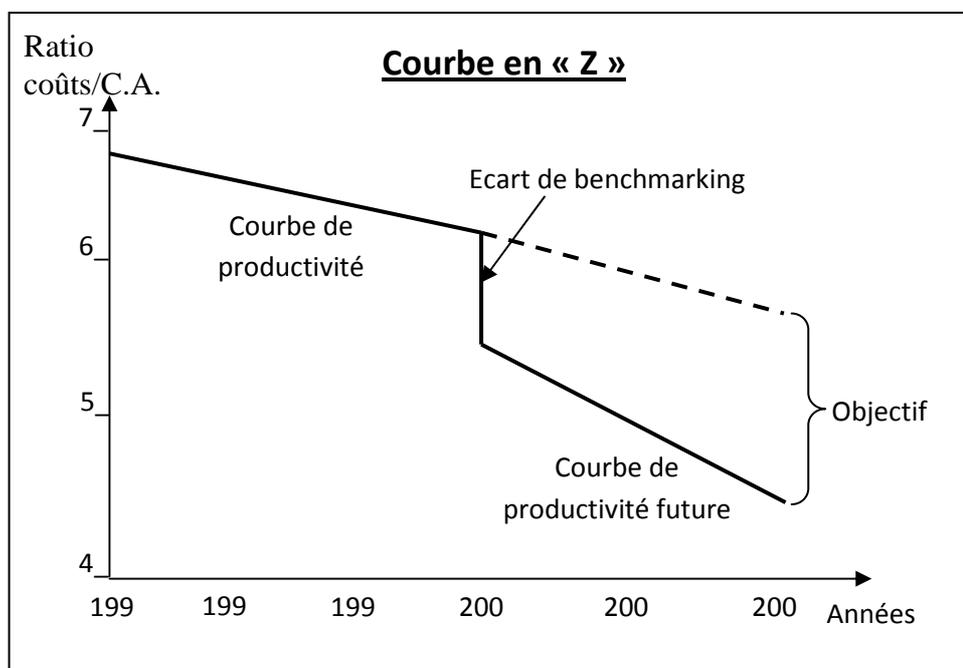


Figure7. La courbe en « Z »⁹.

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.

⁹ Robert C. CAMP, op.cit, p.133

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

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.

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'analyser¹⁰.

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 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

¹⁰ Enquête en pratique Groupe B01, Introduction au BENCHMARKING: des comparaisons inter-entreprises qui donnent des idées, p.25, www.lomag-man.org/qualite/rapport_intro_benchmarking.doc

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

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.

La phase d'intégration :

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les conclusions de l'enquête du benchmarking pour la fixation des objectifs opérationnels, ces conclusions doivent être communiquées à tous les niveaux hiérarchiques du département concerné, pour qu'ils puissent les promouvoir et les approprier¹¹.

Cette étape se réalise à travers les démarches suivantes :

- communication des résultats de benchmarking et les faire accepter.
- établir les objectifs fonctionnels.

L'acceptation des résultats est une étape importante du processus de Benchmarking, car même s'il est bien conduit, ce dernier peut toujours être l'objet de réticences, comme toute proposition d'introduction de nouvelle façon de faire.

Une communication efficace préparée en plusieurs phases, il faut d'abord déterminer la cible et ses besoins, puis sélectionner les méthodes de communication les plus adaptées, et en fin, organiser la présentation des résultats pour la meilleure compréhension possible.

Une fois la phase de communication des résultats de benchmarking activée, il faudra ensuite passer à la phase de fixation des objectifs, chaque entreprise a ses propres méthodes de fixation d'objectifs, l'intérêt général est surtout porté sur la logique et le processus de fixation d'objectifs par rapport au benchmarking.

Le benchmarking exige un réexamen des objectifs et leur processus de fixation qui peut se dérouler de la manière suivante :

¹¹ Robert C. CAMP, op.cit, p. 33

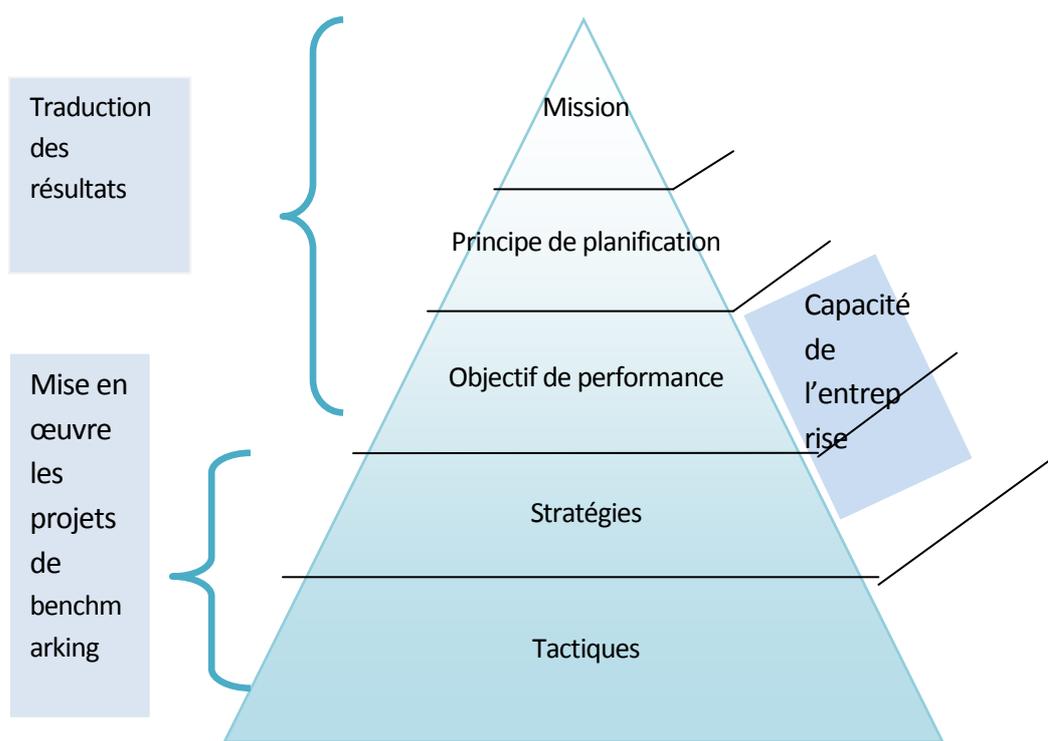


Figure 8. *Processus de fixation des objectifs et de planification des actions*¹².

L'opportunité apportée par le processus de benchmarking implique de nouvelles réorientations stratégiques de la fonction considérée et/ou l'entreprise dans son ensemble, c'est pourquoi la méthode suivie, les résultats obtenus, et les orientations proposées, doivent être communiquées et expliquées à la fois à tous les échelons de l'encadrement et au personnel d'exécution concernée.

La phase d'action :

Les conclusions du benchmarking et les principes opérationnels qui en ont été tirés doivent ensuite être traduits en application concrètes.

Les principales tâches de cette étape sont :

- Elaborer des plans d'action.
- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression.
- Redéfinir les benchmarks.

Ce stade 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. Il faut aussi accorder une attention particulière aux deux éléments suivants :

- Le premier élément concerne les méthodes elle-même, il faut donc procéder à une analyse de faisabilité et mettre en lumière, tous les obstacles à l'implantation, d'une nouvelle méthode.

¹² Robert C. CAMP, op.cit, p. 151

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

- Le seconde concerne les transactions effectuées grâce au processus concerné, il convient de rappeler qu'elles pourront toutes être assurées par la nouvelle formule, et que les exceptions sont minimales.

La phase de maturité :

La maturité est atteinte quand le benchmarking devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management. Il est alors pratiqué à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement par des spécialistes. Ces derniers sont utiles pour des consultations sur les approches les plus productives, mais le benchmarking n'atteint vraiment son objectif que lorsque l'ensemble de l'organisation est à l'affût de meilleures méthodes extérieures à s'approprier¹³.

La figure suivante indique les questions à se poser avant le lancement de chaque phase et de chaque étape afin que le résultat du benchmarking atteigne les objectifs recherchés.

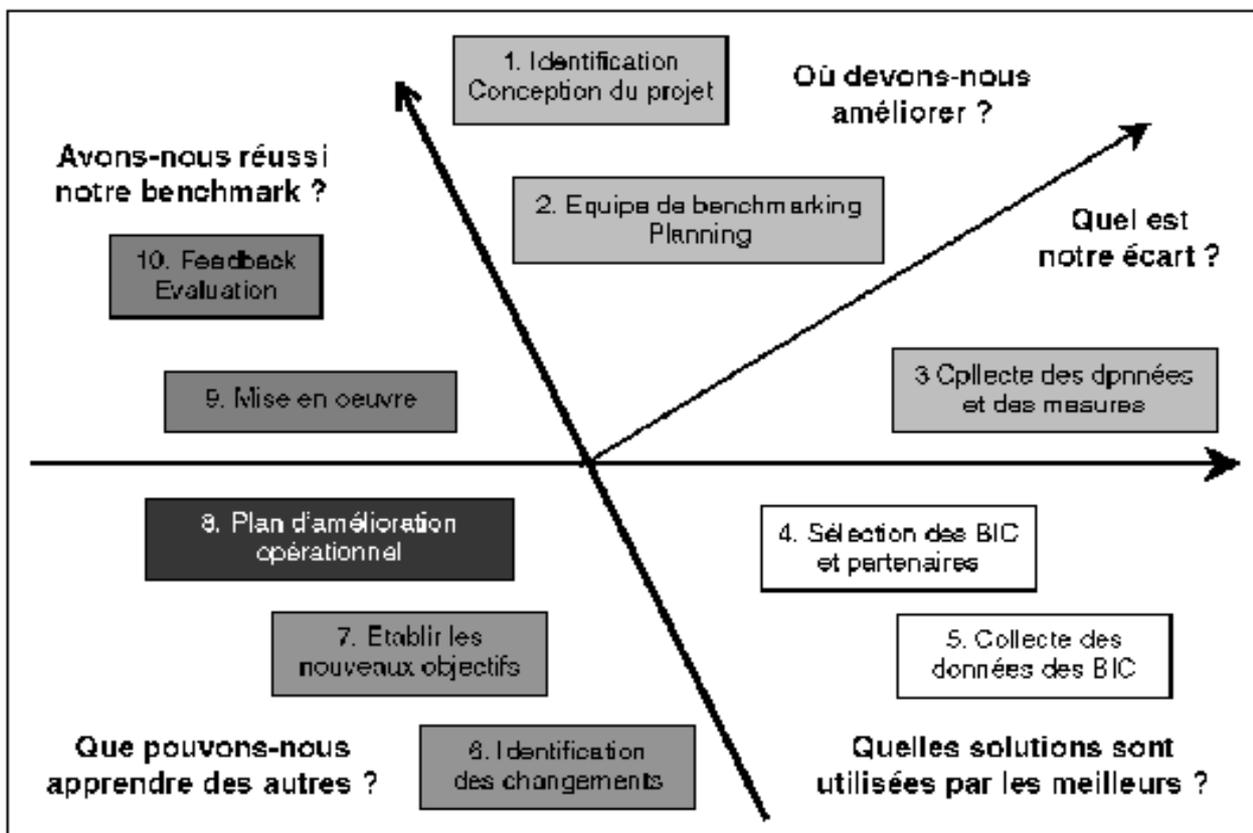


Figure 9. Benchmarking, les différentes phases¹⁴.

¹³ Robert C. CAMP, op.cit, p. 34

¹⁴ Marc Belaiche, Benchmarking - Processus détaillé, 01 juin 2003,

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/viii/viii-51/3>

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Il ne suffit pas seulement de collecter des données pour la réalisation d'un benchmarking, mais l'étape la plus importante après l'analyse des informations collectées, c'est la valeur ajoutée que peut apporter une telle réalisation.

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 les propositions. Il s'agit donc d'expliquer la démarche entière qui a menés aux conclusions afin qu'elles soient comprises et acceptées.

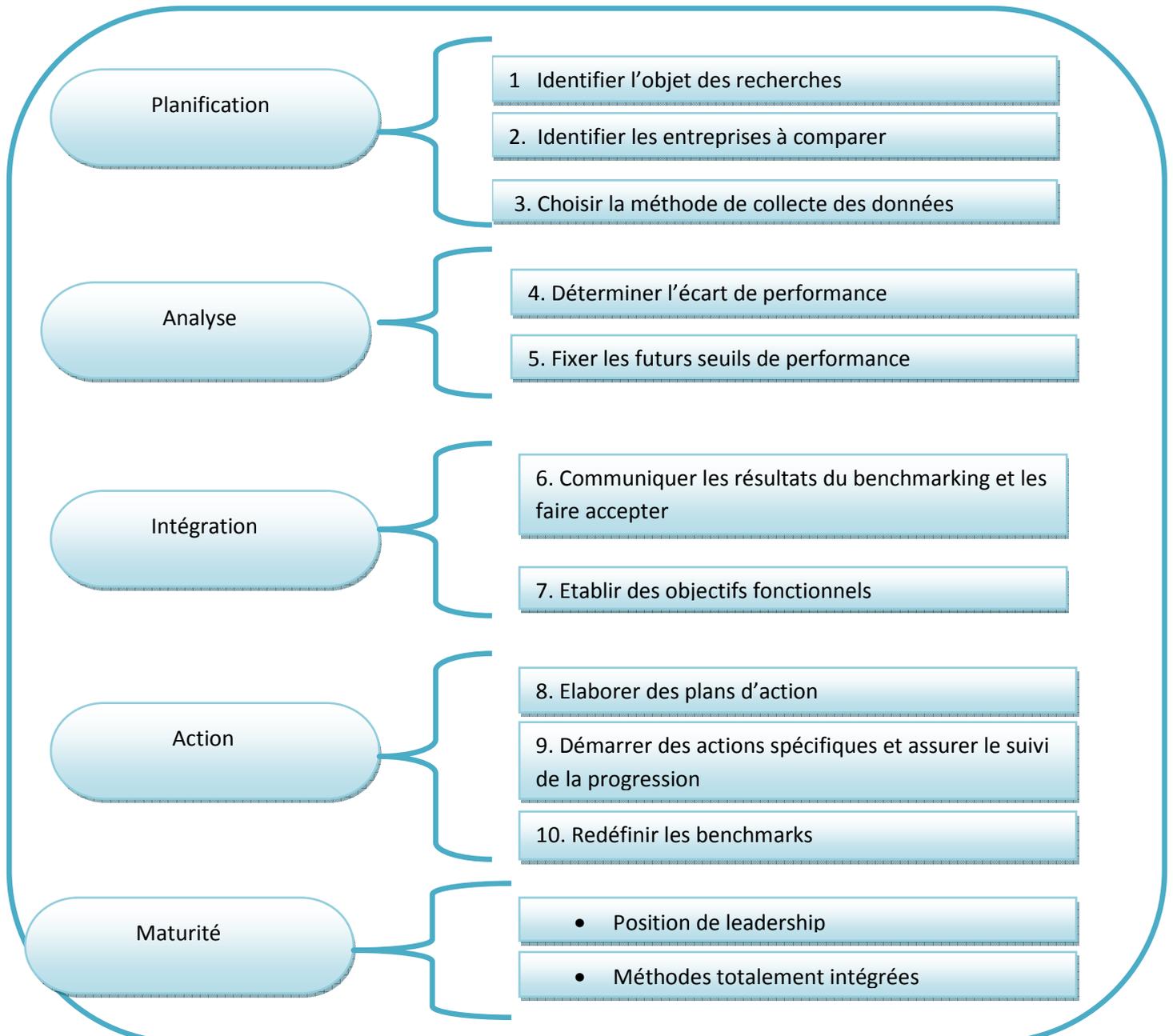


Figure 10. Les différentes phases du benchmarking selon R.C.CAMP¹⁵.

¹⁵ Robert C. CAMP, op.cit, p. 32

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Cette méthode de Benchmarking peut être considérée comme la plus adaptée et la plus complète car elle a permis et ces adopteurs de réaliser des résultats excellents sur tous les niveaux benchmarkés.

Par ailleurs la réalisation d'une démarche benchmarking ne se limite pas juste à la mise en place de ce processus mais suppose que des facteurs éthiques et juridiques soient respectés pour que la procédure soit réussie.

Le benchmarking, se plaît-on à répéter, ne devrait pas être une entreprise de copiage et d'espionnage. La réalité toutefois c'est qu'on est toujours à l'affût de la concurrence et de l'innovation. La réalité également c'est que pour cibler les «Best in Class», il faut enquêter et analyser profondément.

Il existe plusieurs aspects juridiques qu'il faudra prendre en considération dès le départ de la démarche de benchmarking .en voici les principaux¹⁶:

- 1) des lois anti-monopole,
- 2) des secrets de commerce et
- 3) de la propriété intellectuelle.

LOIS ANTI-MONOPOLE

le but des lois antitrust est généralement, partout dans le monde, le même, savoir préserver et favoriser la concurrence et assurer aux consommateurs des prix compétitifs et un choix dans les produits ; Le benchmarking est donc la voie privilégiée pour l'échange d'information sur tous sujets¹⁷. Par voie de conséquence, les dispositions des lois anti-monopole qui régissent l'échange d'information vont pareillement s'appliquer à l'information échangée dans le cadre d'une relation de benchmarking.

SECRETS DE COMMERCE

Le secret de fabrique, c'est un savoir ou une expertise particulière à une entreprise, non protégée par brevet ou dessin industriel, et qui tient sa valeur de sa non-divulgateion. Dans le cadre d'une relation ouverte de benchmarking, ce type de «propriété» ne devrait pas créer trop de difficulté¹⁸. En effet, le secret de commerce aura généralement fait l'objet d'un protocole d'accès «serré» aux termes duquel 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.

¹⁶ Laurent CARRIERE, Leger Robic RICHARD, « LE BENCHMARKING: QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES ASPECTS ÉTHIQUES ET JURIDIQUES DE L'ÉTALONNAGE INDUSTRIEL », 1994, p 4. www.robic.ca/publications/Pdf/144-LC.pdf

¹⁷ Idem, p 9.

¹⁸ Ibidem, p 12, 13.

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Lorsque l'on compare et qu'on «ramène à la maison» des procédés, produits ou techniques, il faut bien s'assurer que ceux-ci ne sont pas autrement couverts par une de ces lois. Cela est particulièrement vrai lorsqu'un produit est acheté à l'extérieur du pays et qu'en cet endroit il n'est apparemment pas protégé ou protégeable¹⁹. Dans le cadre d'un benchmarking ouvert, des formulaires ou programmes d'ordinateur, ceux-ci devront toujours être vérifiés quant à leur provenance ou utilisation.

Section III : les outils du benchmarking

Différents outils sont actuellement proposés pour aider l'entreprise à réaliser les différentes phases d'un benchmarking. Pour présenter ces outils, nous nous appuyons ici sur une étude menée en Mars 2001 par le laboratoire **LaRePe** de l'Université du Québec²⁰. Les évaluations proposées par ces outils couvrent aussi bien des pratiques de l'entreprise (leadership, politique et stratégie, attention accordée aux clients et au marché, gestion des ressources humaines, gestion des ressources et de l'information) que des résultats de performance obtenus par l'entreprise (performance procédés, satisfaction des clients, satisfaction du personnel, performance des partenariats et des fournisseurs, résultats financiers, etc.).

Au final, cette étude du **LaRePe** identifie et analyse trois catégories d'outils disponibles pour mettre une démarche de benchmarking:

Les outils de benchmarking introductifs, les outils intermédiaires et les outils mondiaux.

-*Les outils introductifs* permettent d'initier l'entreprise à la démarche de benchmarking. A partir d'une analyse comparative avec d'autres entreprises, ces outils se limitent à délivrer quelques résultats commentés sur les différences observées, mais sans délivrer de recommandation précise à l'entreprise pour améliorer sa performance.

-*Les outils intermédiaires* fournissent quant à eux, au-delà de la comparaison, des recommandations à l'entreprise sur les pratiques à faire évoluer ou à remplacer pour améliorer sa performance.

-Enfin, *les outils mondiaux* ciblent les meilleures pratiques à utiliser par l'entreprise lui permettant de concurrencer efficacement les autres entreprises présentes sur son marché mondial.

¹⁹ Ibidem, p 17.

²⁰ Rapport présenté au Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Le «benchmarking» comme outil d'aide à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité des PME québécoises, Mars 2001, https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/15110/8/F2105231009_F10923033_45_rapport_benchmarking.pdf.

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Sous section I : Les outils introductifs

Les outils de cette catégorie permettent à l'entreprise de comparer ses résultats avec ceux d'autres entreprises d'un groupe témoin.

OUTILS	AVANTAGES	INCONVEINIENS
Pilot et Microscope uniquement qualitatif nécessaire	Questionnaire facile et simple à compléter Implique un petit nombre de personnes de l'entreprise	Destiné spécialement aux PME Contenu Présence d'un accompagnateur pour valider les réponses
Benchmark Index	Évaluation relativement complète de l'entreprise, évaluation quantitative	Contenu trop important pour un outil introductif, Investissement important en temps et de ressources de la part de l'entreprise
BOGI – version	Diagnostic général permettant de Dégager simplifiée les forces et faiblesses de l'entreprise Couvre à peu près tous les domaines de la gestion de l'innovation	Outil d'auto-diagnostic des forces et Faiblesses par rapport uniquement à l'aspect «innovation»Aucune comparaison des informations de l'entreprise à celles d'un groupe témoin

Tableau 8. Les avantages et les inconvénients des outils introductifs²¹.

Avec ces outils, l'entreprise est ainsi en mesure de se positionner par rapport aux entreprises du groupe témoin à partir d'une analyse comparative réalisée sur des données le plus souvent quantitatives. Ce groupe témoin est généralement constitué par des entreprises semblables appartenant à la même industrie et/ou des entreprises présentant les mêmes caractéristiques sur certains facteurs tels le volume annuel des commandes, le taux d'exportation, le degré de maturité, le pourcentage de ventes provenant des produits conçus, le pourcentage de temps pour l'assemblage ou les marchés. Une utilisation combinée de plusieurs critères est généralement recommandée de manière à rendre le groupe plus homogène et surtout de manière à rapprocher ce groupe de la réalité de l'entreprise étudiée.

Ces outils sont donc très orientés sur les résultats plutôt que sur pratiques. En effet, si des commentaires sur les résultats obtenus sont parfois effectivement fournis, en revanche aucune recommandation concernant d'éventuelles modifications à apporter aux pratiques actuellement en vigueur dans l'entreprise ne sont données (ce rôle est réservé aux outils dits intermédiaires).

²¹Idem, p.14

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Sous section II : Les outils intermédiaires

Les outils de cette deuxième catégorie permettent à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses afin de déterminer les actions correctives appropriées. Ces entreprises ne cherchent pas nécessairement une position de leader sur leur marché, mais sont intéressés par une démarche d'amélioration continue de leur performance. Les pratiques qui sont évaluées ne sont donc pas nécessairement celles qu'utilisent les entreprises de classe mondiale (best in class).

L'enquête révèle que parmi les trois outils proposés pour cette catégorie, PDG^{MD} se révèle être l'outil le mieux adapté. D'une part, parce qu'il présente de manière claire et pertinente les résultats de l'analyse comparative qui est réalisée avec les autres entreprises du groupe témoin, mais aussi et surtout, parce que les recommandations qu'il suggère à l'entreprise sont directement déduites de la mesure de l'adéquation qui est réalisée entre pratiques utilisées et résultats obtenus (le manque de pertinence des recommandations à l'entreprise est d'ailleurs régulièrement citée comme une des limites des outils actuels de benchmarking) La seule limite évoquée pour PDG^{MD} concerne le manque de détail dans ces recommandations pour certains secteurs de l'entreprise.

Outils	Avantages	Inconvénients
Benchmark Index	Contenu relativement complet, comprenant les principales dimensions de l'entreprise	Doit être enrichi par l'ajout de commentaires et de recommandations
BOGI version	Évaluation approfondie de la gestion de l'innovation approfondie, Analyses en détail des différentes dimensions de gestion Conseils quant à l'élaboration d'un plan d'actions d'amélioration	Évaluations uniquement qualitatives, où on ne distingue pas les pratiques et les résultats qui en découlent Se concentre en très grande partie sur l'évaluation des pratiques (et pas assez sur les résultats)
PDG ^{MD}	Évaluant comparative des pratiques et des résultats qui en découlent Simple d'utilisation Orientation claire des actions à entreprendre	Questionnaire relativement long Peut exiger un accompagnateur Ne peut être mis en ligne sous la forme actuelle Incomplet pour les PME visant à atteindre un niveau de classe mondiale

Tableau 9. Les outils intermédiaires de benchmarking²².

²² Ibidem, p.15

CHAPITRE II : LA DEMARCHE DU BENCHMARKING

Sous section III : Les outils mondiaux

Les outils de cette dernière catégorie s'adresse aux seules entreprises qui cherchent à identifier des pratiques exemplaires visant à amener leur performance à un niveau de classe mondiale.

Outils	Avantages	Inconvénients
Programmes nationaux de qualité	Validité du contenu assuré par les travaux de recherche qui ont mené à leur développement (European Quality Award, Australian Business Excellence Framework) Vocation internationale facilitant les comparaisons	Critères peu normatifs et ne recommandent pas l'utilisation de pratiques spécifiques qui pourraient conduire à l'excellence de l'organisation
PROBE	Interprétation facile de la position de l'entreprise en fonction de l'ensemble de ses pratiques et de sa performance générale Comporte les pratiques exemplaires et tient compte de certaines dimensions dont celles liées aux affaires électroniques Évaluation aussi bien des pratiques que des résultats découlant de celles-ci Développement de ce modèle basé sur plusieurs études scientifiques	Absence de la dimension financière de l'entreprise Évaluations uniquement qualitatives
BOGI - version	couvre la quasi-totalité des domaines approfondie de la gestion Propose des pratiques exemplaires sur la gestion de l'innovation	Évaluations uniquement qualitatives Ne distinguent pas les pratiques et les résultats Outil incomplet puisqu'il est orienté exclusivement sur la gestion de l'innovation

Tableau 10. *Les outils mondiaux de benchmarking*²³.

Ces trois outils, très complémentaires, permettent des comparaisons avec des entreprises Internationales.

En revanche, ces outils ne couvrent pas pour l'instant l'ensemble des fonctions et/ou processus de l'entreprise. De plus, ils se limitent à une évaluation uniquement qualitative des pratiques des entreprises du groupe.

²³Ibidem, p.17