

Sommaire

Biographie de l'auteur.....2

Rappel du titre.....2

Nature de l'ouvrage.....2

Présentation de la problématique.....2

Intérêt du bouquin.....3

Présentation de la méthodologie.....3

Structure du plan4

Le choix de ce plan..... 4

Les traitements, analyses et outils utilisés..... 4

Résumé.....5

Lecture critique30

Biographie de l'auteur :

Robert C.Camp est un ingénieur, diplômé de Cornell University, où il a obtenu également une maîtrise de commerce. Diplômé d'études supérieures en logistique et recherche opérationnelle de l'Université de l'Etat de Pennsylvanie, il a travaillé chez Mobil Oil et chez Dupont de Nemours. Il est depuis 1972 à Xerox Corporation dans sa division logistique où il a mis sur pied le programme de benchmarking. Il a été assistant Marketing à « Rochester Institute of Technologie ».

Rappel du titre :

Robert, C.Camp « Le benchmarking, pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » Les Editions d'Organisation, 1992, 224 pages

Nature de l'ouvrage :

Cet ouvrage est un ouvrage didactique, du moment où il traite d'un thème disciplinaire à savoir le benchmarking, un thème largement diffusé et d'usage assez courant dans les milieux disciplinaires.

Le présent bouquin est établi dans un souci de vulgarisation du benchmarking, concept qui, il faut le dire, est un propos largement confirmés et qui est passé par un ensemble d'étapes qui lui ont conférées ce caractère progressif dans le temps.

Présentation de la problématique :

Du terme japonais « dantotsu » signifiant chercher à être « le meilleur des meilleurs », cet ouvrage essaie de présenter une définition assez opérationnelle du benchmarking, et de tracer un mode d'emploi de ce dernier au sein de l'entreprise afin de tirer bénéfice de son application.

De ce fait, le présent ouvrage essaie de trouver réponse à 3 questions principales :

- ◆ Qu'est ce que le benchmarking ?
- ◆ Pourquoi en faire ?
- ◆ Comment s'applique-t-il au sein de l'organisation ?
- ◆ Quels sont les bénéfices que l'entreprise pourra tirer de son adoption ?

Intérêt du bouquin :

L'intérêt de ce livre est mitigé ; du moment où il est d'un apport à la fois conceptuel et opérationnel.

Le bouquin s'attaque dans un premier temps au concept de benchmarking proprement dit ; dans ce sens, on rencontre dans une première partie les aspects théoriques et définitions du benchmarking, puis l'auteur enchaîne avec une description méthodologique des étapes de mise en œuvre de ce concept, puis conclut sur les apports de ce dernier et sa relation avec les autres aspects de l'organisation. Toute cette multitude d'information présente un immense intérêt au lecteur, spécialement cadres d'entreprises dans divers secteurs, pour instaurer une bonne politique d'excellence sur des assises théoriques et pratiques solides.

Présentation de la méthodologie :

- ◆ **Approche** : L'ouvrage adopte une approche méthodologique analytique, car il se base sur une analyse documentaire d'un ensemble de points s'inspirant d'une bibliographie étoffée servant de toile de fonds aux investigations de l'auteur, ce dernier s'est basé sur la présentation, la critique et l'analyse d'un ensemble de faits et pensées, pour construire son propre raisonnement en appuyant les unes et en réfutant les autres, pour aboutir enfin à son propre apport en la matière.

- ◆ **Démarche** : Partant du fait que le présent ouvrage appartient à la famille des ouvrages didactiques, il débute par une présentation de la problématique, décortication de l'ensemble des aspects afin de permettre au lecteur de se situer dans le sujet, puis enchaîner par un certain nombre d'explications et d'éclaircissements dans un but purement pédagogique de vulgarisation et de simplification des concepts, pour aboutir à des recommandations servant d'appui scientifique à ceux désirant d'instaurer une politique de benchmarking.

Il est également à noter que, et toujours par le même souci de simplification et d'approche de la réalité, cet ouvrage est enrichi par un ensemble de « guides rapides » et de « fiches techniques » s'inspirant du vécu des entreprises et il est davantage étoffé par la présence d'étude de cas et d'articles spécialisés susceptibles de guider le lecteur dans ses investigations ultérieures et lui fournir une approche assez réaliste et pratique du benchmarking.

Structure du plan :

Le plan de l'ouvrage est décomposé par thème. Il en compte sept : le premier traite de la théorie, historique et des assises définitionnelles, il traite également du pourquoi du benchmarking et ses facteurs de succès, quand aux cinq thèmes suivants, ils se rapportent à un aspect purement opérationnel en retraçant et parcourant à la loupe : la planification, l'analyse, l'intégration, l'action et enfin la maturité du benchmarking dans l'entreprise. Il est a noté que dans chacune de ces rubriques, il a eu lieu de sous-rubriques appartenant à chacune d'elles et formant une succession logique d'idées formant un ensemble cohérent. Le bouquin prend fin dans son dernier thème par une partie consacrée aux annexes et à la bibliographie de l'ouvrage.

Pourquoi le choix de ce plan ?

Le choix d'un plan formulé comme tel est motivé par un souci de respect de la logique. De ce fait, il informe sur la cohésion du bouquin qui adopte une logique « de la théorie à la pratique » : La théorie pour instaurer les assises nécessaires à la compréhension de la pratique. Pourquoi donc un plan aussi détaillé ? C'est pour permettre au lecteur de se repérer plus facilement, et d'avoir une vue d'ensemble assez claire et détaillée.

Quels sont les traitements, analyses et outils utilisés pour répondre aux questions posées ?

Robert C.Camp a veillé, dans l'élaboration de son bouquin, à traiter l'information avec un professionnalisme particulier, pour s'y faire, il a utilisé un ensemble d'outils et d'analyses appropriés. Dans ce sens, l'ouvrage a débuté par une analyse de l'état des choses, un broissage de la situation actuelle de l'entreprise, pour aboutir à l'importance du benchmarking dans l'organisation. De ce fait, l'auteur a fait appel à l'analyse selon le principe de l'entonnoir en commençant par une vue d'ensemble et en se spécialisant peu à peu dans le benchmarking proprement dit. Les outils dont a usé l'auteur pour réaliser ces analyses sont les schémas explicatifs ou récapitulatif, mais également des figures, encadrés ou études de cas, servant de

support d'aide à l'assimilation des concepts . IL a également été sujet dans le bouquin de présenter un certain nombre de courbes et de graphiques servant aux mêmes fins.

Plan du résumé

Partie 1 : Origine et définitions du benchmarking

1-Point de vue historique.....8

2-Définitions

✘ Définition formelle.....9

✘ Définition du dictionnaire Webster.....10

✘ Définition opérationnelle.....10

Partie 2 : Buts et bénéfices du benchmarking.....14

Partie 3 :Etapas de mise en œuvre du benchmarking

✘ La phase de planification.....15

✘ La phase d'analyse.....20

✘ La phase d'integration.....24

✘ La phase d'action.....27

✘ La phase de maturité.....32

Idées clés :

- ✦ Pratiquer le benchmarking, c'est aller à la recherche des meilleures méthodes utilisées dans une activité, celles qui vont permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances
- ✦ Le benchmarking est fondamentalement un processus de fixation d'objectifs
- ✦ Le benchmarking doit passer par un ciblage et une collecte de données
- ✦ Le benchmarking permet d'évoluer, de motiver, de légitimer les objectifs fixés, garantir la compétitivité
- ✦ Le benchmarking commence par une phase de planification : répondre à :
Quoi ? Qui ? Comment ?
- ✦ Ensuite, il passe par une phase d'analyse : Induire à un écart de performances
- ✦ Vient après la phase d'intégration : fixer des objectifs opérationnels
- ✦ Ensuite, c'est la phase d'action : concrétiser les objectifs opérationnels
- ✦ Enfin, la maturité : institutionnaliser le benchmarking
- ✦ L'engagement de l'encadrement est une condition sine qua none à la réussite du benchmarking
- ✦ Une vraie politique du benchmarking se base sur l'engagement de la Direction Générale, vise à simplifier les activités et favoriser la prise d'initiatives.

Résumé :

Introduction:

La seule approche qui permet d'assurer une supériorité est celle qui consiste à fixer les objectifs de fonctionnement et les programmes de production à partir des méthodes les plus performantes. Cette approche est connue sous le nom de « benchmarking ». Cette approche a l'avantage de mener l'entreprise à rechercher à l'extérieur les meilleures méthodes employées pour les incorporer à son propre fonctionnement.

Partie 1 : Origine et définition du benchmarking :

Point de vue historique :

Nous aborderons ce point à travers le déroulement de l'expérience de Xerox Corporation :

En 1979, Xerox a initié un processus de « benchmarking concurrentiel » dans son département production dans le but d'étudier les coûts unitaires de fabrication. Des éléments de leurs mécanismes furent démontés ou arrachés pour être analysés : c'est la « comparaison des caractéristiques et de la qualité des produits », ils se rendirent compte que les coûts étaient nettement inférieurs à celui pratiqués à Xerox Etats-Unis. De ce fait, le benchmarking est tout de suite appliqué aux autres départements. Pour cela, les processus des concurrents ont donc été analysés opération par opération et étape par étape. Ces premiers efforts du benchmarking ont été couronnés de succès, toutefois, la comparaison avec les seuls concurrents ne permet pas de découvrir que des méthodes non optimales et qui ne valent donc pas la peine d'être copiées, d'où la nécessité de trouver d'autres processus du benchmarking.

Malgré ses apports considérables, le benchmarking constituait jusqu'à cette date un simple recours lorsque l'entreprise perd des parts de marché, voit ses bénéfices diminuer ou le mécontentement de ses clients augmenter.

Le benchmarking est la seule méthode qui permettait aux départements de tester constamment ses capacités à être compétitif et rentable par rapport à l'environnement extérieur : il faudrait déterminer les entreprises qui possèdent de meilleures performances et dont les méthodes valent la peine d'être étudiées. Cette technique peut être utile à l'entreprise à plusieurs titres :

- Il lui permet d'intégrer de façon créatrice les meilleures méthodes de n'importe quel secteur aux procédures du département concerné,
- Il peut fournir une stimulation et une motivation aux professionnels dont la créativité est requise pour mettre en œuvre les découvertes issues du benchmarking
- Il brise les réticences séculaires au changement. On a pu ainsi constater que les salariés sont plus réceptifs aux idées nouvelles et à leur adoption imaginative lorsque ces idées ne viennent pas de leur propre secteur
- Il peut aussi révéler l'existence, dans un autre secteur, d'une nouvelle technologie, tout à fait transposable à son propre secteur. Dans ce sens, la découverte prime sur l'étude de coût. Le département concerné, peut ensuite déterminer le coût de l'adaptation de cette technologie à ses propres opérations
- Enfin, tous ceux qui participent à un programme de benchmarking y trouvent l'occasion de contacts et de collaborations estimables pour leur évolution professionnelle ultérieure. Il leur permet d'élargir leur champ de vision et leur expérience, et de devenir ainsi plus utiles à l'entreprise dans leur affectation ultérieure.

De ce fait, on aboutit à la définition du benchmarking qui peut être appréhendée de 3 points de vue différents :

1-Une définition formelle :

Formulée par David Kearns, Directeur Général de Xerox Corporation, cette définition stipule que : le benchmarking est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders :

- Processus continu : pour être efficace, le benchmarking doit être continu.
- Evaluation : celle ci revêt deux formes employées successivement :
 - comparer les méthodes et consigner par écrit les différences significatives
 - évaluation chiffrée mesurant l'écart entre les méthodes
- Produits, services et méthodes : le benchmarking peut s'appliquer indifféremment à toutes les facettes de l'entreprise. Il permet non seulement la révélation des méthodes les plus performantes, mais également le perfectionnement de la compréhension de la façon dont elles sont utilisées.
- Entreprises reconnues comme leaders dans leur secteur : Le benchmarking doit être orienté vers les entreprises, ou les fonctions à l'intérieur de certaines entreprises qui sont reconnues comme des leaders.

2-La définition du dictionnaire Webster :

« Un repère de géomètre...marquant une position...et utilisé comme point de référence..., norme d'après laquelle quelque chose peut être mesuré ou évalué » : Elle met l'accent sur le rôle de point de référence et de repère pour la comparaison avec d'autres objets ou activités, et de norme pour leur mesure.

3-Une définition opérationnelle :

« Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité » : Cette définition à l'avantage d'être applicable à des unités et fonctions opérationnelles. Elle met l'accent sur les méthodes, car se sont elles qui doivent être modifiées si l'on veut parvenir à la supériorité. Les deux parties, surtout si elles ne sont pas des concurrents directs, devraient avoir tout à gagner d'une discussion sur leurs méthodes et leurs pratiques. Et même des concurrents peuvent bénéficier de discussions s'ils prennent soin d'éviter les sujets sensibles et ce qui touche à la propriété industrielle.

Ce qui n'est pas le benchmarking :

- ◆ Ce n'est pas un mécanisme destiné à fixer des réductions de ressources : ces derniers sont redéployés, à la suite d'une action de benchmarking en vue d'une réponse plus efficace aux exigences des clients. Le benchmarking débouchera peut être sur une augmentation des ressources.

- ◆ Ce n'est ni une panacée ni un programme : ce doit être un processus de management permanent qui exige des mises à jour constantes. Sa méthodologie doit être structurée pour assurer des investigations exhaustives et précises mais doit également être répétitive tout en restant adaptables et en permettant à leurs utilisateurs de rester ouverts à de nouvelles approches et sources d'information.

- ◆ Ce n'est pas une recette de cuisine : c'est un processus de découverte et une expérience d'apprentissage.

- ◆ Ce n'est pas une passade : mais un outil stratégique efficace grâce auquel les managers peuvent extraire les méthodes appropriées et efficaces.

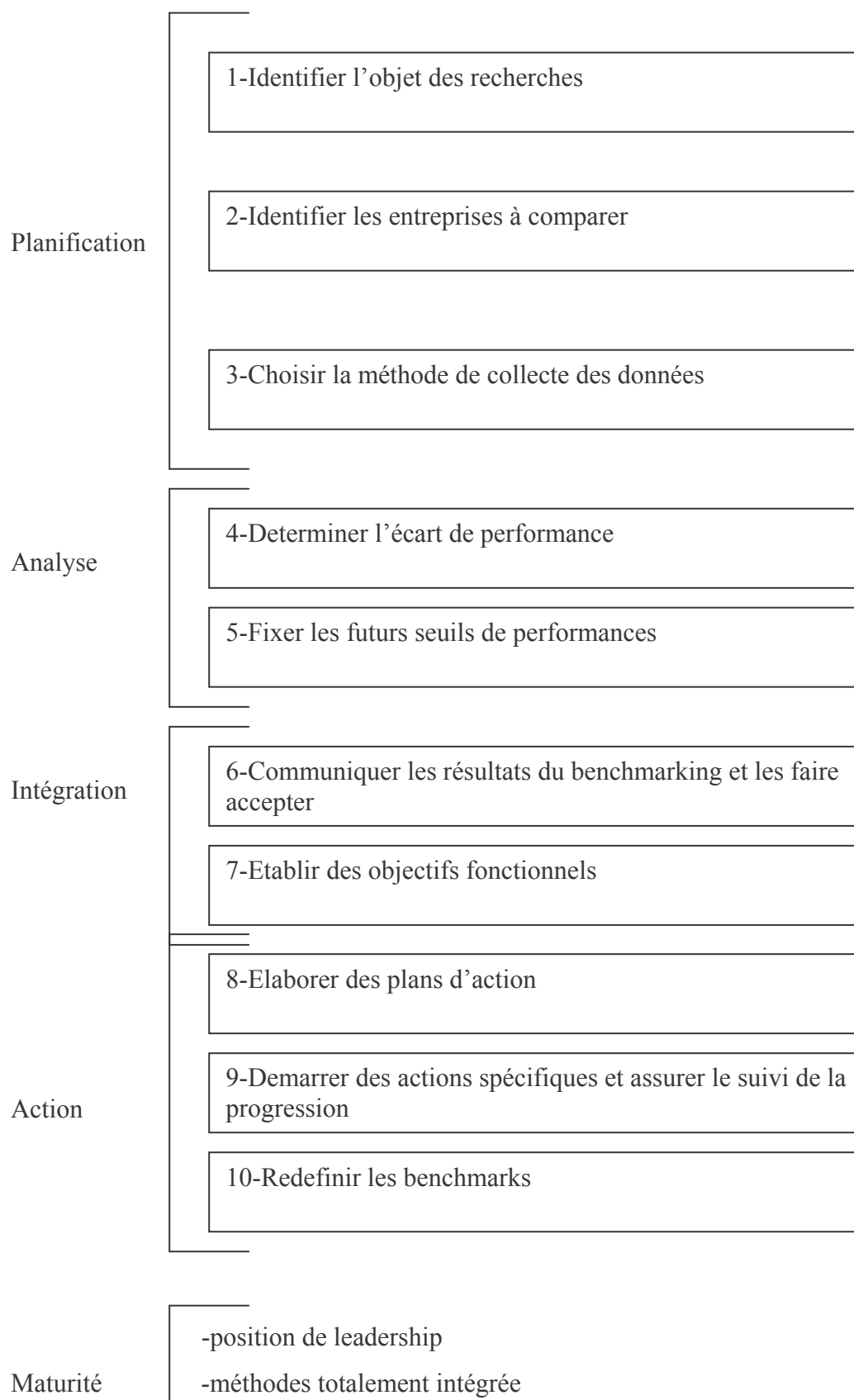
⇒ Le benchmarking est donc une nouvelle approche dans le domaine du management, qui adopte comme étalon de la justesse des objectifs fixés un point de vue extérieur à

l'entreprise. Il oblige à un contrôle constant des actions internes par rapport à des normes extérieures basées sur des méthodes éprouvées.

Benchmarking et objectifs :

Le benchmarking est fondamentalement un processus de fixation d'objectifs. Les méthodes observées sont traduites en valeurs de références « les benchmarks » qui sont la projection d'un état futur, d'un point à atteindre.

Les étapes clés du Benchmarking :



- > **Phase de planification** : Planifier les recherches c'est à dire déterminer :
- Que doit on rechercher : il faut commencer par déterminer les produits
 - A qui ou à quoi doit-on se comparer : les premiers sont les concurrents directs, puis les autres entreprises leaders dans d'autres domaines ou fonctions
 - Comment collecter les données : les sources d'informations n'ont pas de limites
- > **Phase d'analyse** : Cette phase implique une connaissance parfaite de ses propres méthodes, une évaluation rigoureuse des ses points forts et de ses points faibles, avant l'analyse, tout aussi rigoureuse des méthodes des partenaires du benchmarking. Il faudrait poser les questions suivantes : le partenaire est-il meilleur ? Si oui, pourquoi ? Et de combien ? Quelles méthodes supérieures utilise-t-il ou envisage-t-il d'utiliser ? Comment pourrait-on les adapter ? Les réponses donneront la mesure de l'écart de performance.
- > **Phase d'intégration** : Le processus permettant l'utilisation des conclusions de l'enquête du benchmarking pour la fixation d'objectifs opérationnels. Il faudrait d'abord obtenir l'accord de l'encadrement, puis du personnel. Pour s'y faire, il faut que les preuves apportées soient d'une certaine fiabilité et crédibilité. Par la suite, il y aurait lieu de devoir communiquer ces conclusions à tous les niveaux hiérarchiques pour qu'ils en tirent profit.
- > **Phase d'action** : les conclusions du benchmarking et les principes opérationnels qui ont été tirés doivent ensuite être traduits en application concrètes, celles-ci sont soumises à des évaluations périodiques pour mesurer les progrès accomplis. Il faudrait également veiller à la mise à jour permanente de ces conclusions vu que l'environnement extérieur est toujours en évolution constante. Il est également nécessaire de communiquer constamment avec l'ensemble des personnes intéressées par l'opération du benchmarking.
- > **Phase de maturité** : la maturité sera atteinte lorsque les méthodes de pointe auront été incorporées à tous les processus de l'entreprise. Cette maturité se confirmera si d'autres entreprises « benchmark » l'entreprise en question. Elle est également atteinte quand le benchmarking devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management.

Partie 2 : Buts et bénéfices du benchmarking :

Pourquoi faire du benchmarking ?

1-Les buts du benchmarking :

- Le benchmarking est d'abord un processus de fixation d'objectifs, mais surtout des moyens permettant d'atteindre ces objectifs
- Le benchmarking a un réel pouvoir de motivation au sein de l'entreprise
- Le benchmarking apporte une légitimité aux objectifs fixés et mobilise des ressources pour la résolution de problèmes de base qui font obstacle au succès.

2-Les bénéfices du benchmarking :

- Satisfaire les exigences des clients : Il faut que chaque fonction se considère comme la somme de nombreux processus dont chacun doit satisfaire ses utilisateurs. Si l'entreprise se contente d'un point de vue strictement interne c'est à dire de sa propre perception des besoins du consommateur, elle risque d'opter pour des méthodes qui ne répondent pas aux exigences du marché. Le benchmarking permet de découvrir les méthodes de ceux qui réussissent et qui donc répondent le mieux aux exigences.
- Fixer des objectifs efficaces : Le benchmarking oblige tous les niveaux de l'entreprise à garder les yeux fixés sur l'extérieur. De ce fait, elles sont constamment au diapason de leur environnement et les objectifs qu'elles se fixent gagnent en crédibilité puisqu'elles sont calquées sur ce qui fait le mieux. Le benchmarking permet également le perfectionnement du comportement.
- Mesurer avec exactitude la productivité : le benchmarking permet d'apprécier ce que l'entreprise fait de bien et de comprendre comment les autres entreprises font bien ce qu'elle-même fait moins bien. Il traduit ensuite ces découvertes en actions précises qui débouchent sur une réelle productivité.
- Devenir compétitif : pour devenir compétitif, il faut bien comprendre la concurrence. Par sa focalisation constante sur les produits, les coûts, les marchés, les processus des concurrents, le benchmarking ouvre la voie de l'avantage concurrentiel ; d'autant qu'il prévoit également l'analyse et l'application des méthodes les plus efficaces.

3-Les facteurs du succès du benchmarking :

- ◆ Mobilisation de l'encadrement : l'équipe de l'encadrement doit être informée des conclusions de l'équipe du benchmarking et être consultée sur leur utilisation.
- ◆ Connaissance approfondie de ses propres processus pour pouvoir les comparer aux meilleures méthodes
 - ◆ Volonté de changer et de s'adapter en fonction des conclusions de l'enquête de benchmarking
 - ◆ Avoir conscience que la concurrence évolue sans cesse et qu'il faut viser haut
 - ◆ Volonté de partager les informations avec les partenaires du benchmarking
 - ◆ Priorité donnée à la recherche des meilleures méthodes avant celle des mesures de performance
 - ◆ Concentration des recherches sur les entreprises leaders ou les départements reconnus comme les meilleurs dans leur domaine
 - ◆ Respect des dix étapes du processus de benchmarking
 - ◆ Ouverture aux idées nouvelles, de la créativité et de l'innovation dans leur application aux méthodes existantes
 - ◆ Effort de benchmarking soutenu
- ◆ Institutionnalisation du benchmarking

Partie 3 : Les étapes du benchmarking

I-Planification

1-Définir l'objet du benchmarking : Etape 1

- ◆ Identifier l'objet du benchmarking :

Il faut commencer par cerner le produit de la fonction considérée, mission qui n'est pas toujours possible à première vue.

- ◆ Définir la mission :

Il existe, en général, un document qui définit la mission du département, la raison d'être de l'entreprise, ou décrit précisément une fonction.

*les produits : il faudrait décomposer le produit en rubriques pour déterminer celles qui feront l'objet du benchmarking

*l'évaluation des résultats : les évaluations courantes issues des rapports internes de l'entreprise peuvent indiquer parfois d'elles-mêmes ce qui doit faire l'objet d'un

benchmarking. Il est comme même à noter que ce type de rapports n'est pas toujours exhaustif.

*Tester la pertinence des éléments retenus pour le benchmarking :

En plus des subdivisions logiques successives, on peut utiliser un test basé sur un questionnaire soumis au personnel concerné. Le benchmarking est par nature un processus comparatif pour lequel il faut obtenir des données à comparer. La recherche d'informations coûte cher et la méthode, quelle qu'elle soit, doit être mûrement réfléchie pour pouvoir recueillir des données avec le maximum d'efficacité.

*Le niveau de détail :

Le niveau de détail à retenir est une question d'évaluation : assez poussé pour pouvoir chiffrer les bénéfices apportés par le changement, mais pas trop pour que l'on puisse récapituler l'impact sur la gestion. Une autre façon d'identifier les rubriques candidates au benchmarking consiste à faire la liste des problèmes et des challenges auxquels le service est confronté.

● Comprendre et analyser le processus de travail:

Avant de s'embarquer dans une enquête de benchmarking sur les méthodes de travail, il est important de bien connaître son propre fonctionnement interne. Il faut donc analyser les différentes étapes du processus, les méthodes employées et définir les mesures critiques utilisées.

2-Sélectionner les partenaires du benchmarking : Etape 2

Il existe 4 types de benchmaking selon les partenaires auprès desquels est collectée l'information :

Type de benchmarking	Pertinence des données	Collecte facile des données	Découverte de méthodes novatrices
Services internes	X	x	
Concurrents directs	X		
Leaders du secteur		x	x
Procédures horizontales		x	x

● Le benchmarking interne: procéder à des comparaisons internes, ce type doit être une première étape à celles externes.

- Le benchmarking auprès des concurrents directs : Il faut prendre garde à tout ce qui est susceptible de rendre deux entreprises concurrentes non comparables. Il est également à signaler les difficultés d'obtention de l'information sur les méthodes de concurrents directs, mais il ne faudrait pas renoncer, il faut tout simplement trouver la bonne approche.

- Le benchmarking orienté vers une fonction (leaders): Il faut trouver les entreprises qui sont les meilleures dans la fonction considérée même en dehors du secteur. Cette méthode présente un avantage: c'est que la confidentialité est moins exigée lorsqu'il s'agit de secteurs différents que des même secteurs.

- Le benchmarking horizontal : Certaines fonctions ou certains processus sont identiques quelle que soient les disparités entre les secteurs. Ce type de benchmarking permet de débusquer le « meilleur du meilleur », il suffit pour cela d'un minimum d'objectivité et de réceptivité de la part de celui qui mène l'enquête.

a -Préparer la collecte d'informations:

Afin d'éviter le gaspillage en temps et argent, l'entreprise doit commencer par exploiter toutes les informations disponibles dans le domaine public pour identifier les entreprises avec lesquels effectuer les comparaisons et rassembler le maximum d'information à leur sujet.

b -Identifier le meilleur concurrent ou le leader :

Il vient un moment où le benchmarking doit procéder à une comparaison entre 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 peut-être pas la peine d'être copiées.

Il faut cependant être attentif à une chose : que la comparaison soit possible, que les taux de satisfaction des clients et les caractéristiques de la manutention de matériel soient comparables.

Il est préférable que l'enquête du benchmarking se déroule dans le même secteur .Il faut enfin tenir compte de la structure de l'entreprise et procéder à des réajustement constants pour permettre des comparaisons.

c -Identifier les meilleures entreprises : une première opération de sélection parmi les candidates peut consister à extraire un certain nombre de données clés et à calculer des ratios classiques de rentabilité. Les entreprises adéquates peuvent se déterminer à partir des banques de données publiques, associations professionnelles ou encore à travers des contacts personnels, informatisées ou à travers les consultants experts.

3-Les méthodes de collecte des données : Etape3

Il existe différentes méthodes et approche de collecte de données, c'est au chargé d'étude de choisir celle qui lui paraît la plus appropriée. Pour cela, il faudrait que le chargé d'étude pèse le pour et le contre de chaque méthode avant de se décider sur la méthode à choisir, il est à noter que le chargé d'étude peut recourir à plusieurs méthodes au fur et à mesure que le besoin se fait ressentir.

- ◆ Les critères de la collecte :

Il faudrait tout d'abord penser à la qualité de l'information, puis à son exactitude, son coût d'obtention, le temps nécessaire à la collecte et le recours éventuel à des spécialistes.

- ◆ Les méthodes de collecte :

- a- Les sources d'information interne :

Le benchmarking étant une activité onéreuse, il peut être intéressant de regrouper ses efforts, quand c'est possible. Il existe plusieurs méthodes de collecte interne, 3 sont les plus importantes :

- L'analyse de produits :

Se procurer des produits de la concurrence pour les analyser dans les laboratoires de l'entreprise est une pratique courante. En effet, les produits sont essayés, puis démontés ou analysés. De ce fait, on en établit les caractéristiques et les composantes, opération d'un grand intérêt pour le benchmarking.

- Les recherches internes :

Cette prospection est intéressante dans la mesure où de nombreux membres de l'entreprise peuvent être des observateurs perspicaces de l'environnement et peuvent détenir à cet effet des informations à propos du sujet étudié ou encore mener à ceux qui détiennent l'information. La recherche interne permet également d'entrer systématiquement en contact avec tous ceux qui, dans l'entreprise, peuvent apporter leur contribution, c'est-à-dire qu'ils ont vu ou entendu quelque chose d'intéressant.

- Exploiter les études précédentes :

Une opération de benchmarking est souvent coûteuse, surtout si elle est renouvelée régulièrement pour assurer l'actualité de l'information. La mise à jour est en effet indispensable puisque la concurrence et ses méthodes évoluent sans cesse. De ce fait ; il est intéressant d'utiliser des données figurant dans des études récentes conduites par d'autres.

La meilleure méthode pour s'y faire est le **réseau de benchmarking** : un groupe informel de personnes qui mènent une enquête de benchmarking, qui s'intéressent de plus ou moins près au sujet ou qui veulent en savoir plus sur la méthode du benchmarking elle-même.

b- Les experts et études internes :

La plupart des entreprises ont un service de veille concurrentielle, ou du moins quelqu'un dans chaque département plus spécialement chargé, en plus de ses fonctions, de se tenir au courant de ce qui se passe dans le monde extérieur. Leur objectif n'est pas de se procurer des informations sur les méthodes et les processus en vigueur dans les départements correspondants des concurrents, mais se sont souvent des observateurs avisés et les informations en leur possession peuvent venir compléter une étude de benchmarking. Il faut donc les rencontrer et étudier leur documentation récente.

◆ Les informations du domaine public :

Cette catégorie est abondante, faudrait il encore savoir se la procurer à meilleur coût en terme de temps et d'argent. Cette catégorie se subdivise en sources traditionnelles et celles non traditionnelles :

a- Bibliothèques et centres de documentation :

Par ce type de recherche typiquement traditionnel, la recherche d'éléments significatifs est considérablement facilitée surtout avec la possibilité de consulter des références sur banques de données électroniques.

b- Les associations professionnelles :

Ce type de documentation non traditionnelle constitue une source d'informations non négligeable, en particulier pour l'identification des partenaires du benchmarking. Ces associations présentent l'avantage de bien connaître le sujet traité et le recours à leurs services est assez peu coûteux.

2 points assez importants sont à vérifier : tout d'abord savoir si l'association contactée est la plus importante dans sa partie, la deuxième est de savoir si l'association détient les informations intéressantes pour l'enquête du benchmarking.

c- Les consultants :

- On peut leur demander si au cours de leurs missions ils ont pu rencontrer des méthodes intéressantes

- On peut également leur demander d'élaborer une proposition, un schéma opérationnel, à partir des expériences qu'ils ont accumulés sur le plan des techniques et des processus, tant dans son travail d'observation que de formation.
- Il peut être utile de faire appel à un consultant pour recueillir ces commentaires sur les résultats de l'enquête benchmarking sur le terrain.

d- Les experts et études externes :

Les experts détiennent des informations de valeurs pour le benchmarking et, même s'ils n'ont pas une connaissance directe du sujet, ils sont suffisamment bien informés pour pouvoir aiguiller l'enquête vers les personnes, les lieux ou les documents où l'on pourrait trouver l'information recherchée.

◆ Recherche particulière :

Ce type de recherche vise à obtenir des informations que n'ont pu fournir ni les sources internes ni les sources externes. Son principal inconvénient réside dans son coût. C'est pourquoi la détermination de la source d'information doit être minutieuse et la recherche soigneusement planifiée. Il pourrait s'agir de : questionnaire, sondage par courrier, sondage téléphonique, panels ou visites dans les entreprises : cette méthode passe par plusieurs étapes à savoir :

- préparer la visite
- prendre le contact
- tracer l'itinéraire de la visite
- déterminer les participants
- assurer le suivi de la visite

◆ La mise à jour des sources :

Les objectifs de référence, ou benchmarks, ne sont pas statiques : les méthodes et les techniques continuent d'évoluer, de nouvelles initiatives de benchmarking voient le jour. Tout cela nécessite donc de nouvelles initiatives de benchmarking. Les benchmarks expriment une position relative et doivent sans cesse être remis à jour.

Une des façons de le faire consiste à répéter l'étude initiale à intervalles réguliers, tous les deux ou trois ans environ. Une autre approche est celle d'une mise à jour progressive au fur et à mesure de l'obtention de nouvelles informations.

II-Analyse :

1-Determiner l'écart concurrentiel : Etape 4

A ce point du processus du benchmarking, les données ont été recueillies, il faut donc maintenant les analyser et les comparer aux données internes.

- ◆ Les différentes catégories d'écarts :

Il existe 3 types d'écarts : positif, négatif et nul

-L'écart négatif : dans ce cas, les méthodes observées à l'extérieur sont clairement supérieures et doivent servir de référence. Il faudra un effort important de modification des méthodes internes pour égaler ou dépasser les performances extérieures. L'analyse comparative s'attachera essentiellement à trouver la cause des différences et les facteurs essentiels à modifier.

-L'écart nul : dans ce cas, les observations n'ont pas révélé de différence significative entre les méthodes et les résultats des deux entreprises. Mais une telle constatation ne doit pas être un prétexte à s'endormir sur ses lauriers, car les méthodes des concurrents vont continuer à évoluer. Un écart nul n'est pas promu à une vie de longue durée.

-L'écart positif : dans ce cas, le fonctionnement interne fait preuve d'une nette supériorité sur les opérations extérieures. Ce résultat peut parfois surprendre, mais il est tout à fait possible quand le benchmarking s'exerce sur une assez longue durée. Cette supériorité peut être d'ordre analytique ou sur le marché.

- ◆ L'analyse comparative de l'écart :

Cet écart peut être mesuré soit qualitativement, soit quantitativement.

- L'analyse qualitative de l'opportunité :

Cette analyse ne doit pas se contenter de décrire les méthodes observées et ce qu'elles pourraient donner, elle doit également dire pourquoi et comment elles offrent une opportunité. Il faut pour cela décomposer le processus jusqu'à sa composante significative la plus petite, c'est à dire celle qui peut contribuer, une fois modifiée, à un gain de productivité et donc à une meilleure rentabilité.

- L'analyse quantitative : mesure chiffrée de la performance :

Si la description qualitative des méthodes de pointe donne les raisons de combler l'écart, l'évaluation quantitative permet de mesurer l'ampleur de cet écart et l'opportunité de le combler. Une étude quantitative bien menée ajoute de la crédibilité aux chiffres avancés par l'enquête benchmarking.

**Que mesurer ?*

La référence chiffrée retenue doit refléter l'utilisation des meilleures méthodes. C'est un nombre synthétique reflétant une synthèse de plusieurs entreprises mais il doit représenter un objectif réalisable, que l'on peut budgétiser.

**Chiffrer ce qui est comparable :*

Les départements ou services doivent être comparables si on veut obtenir des références valables. Sinon, l'erreur de « comparer l'incomparable » risque d'être fatale à l'entreprise.

**Le degré de précision :*

Le chiffre de référence obtenu est un repère synthétique qui ne peut avoir un grand degré de précision, du fait du trop grand nombre d'éléments qui entrent dans son élaboration. Ce qui est important, c'est qu'il représente un objectif qui ne paraisse pas inaccessible, qui soit accepté et vers lequel les efforts tendent. Ce chiffre est également appelé à changer avec le temps, au fur et à mesure que les méthodes elles-mêmes évoluent.

**Approche différente :*

L'approche jusqu'à lors préconisée se basait sur la décomposition des éléments à modifier et les ajuster aux résultats de l'enquête du benchmarking. Ces résultats indiquent l'écart à combler entre les méthodes couramment employées et les méthodes performantes observées.

Mais il existe une autre approche, qui stipule de tout reconstruire à zéro, en se basant sur les résultats de l'enquête du benchmarking. Elle est à la fois plus complète et plus détaillée, elle donne un modèle de département ou service entièrement basé sur les méthodes les plus performantes, mais cela nécessite une quantité importante de données pour pouvoir quantifier tous les aspects de la fonction.

-Les méthodes qui font la différence :

Pour organiser l'enquête et préparer les visites d'entreprises, il est utile de répartir les méthodes à observer en trois catégories : Les processus opérationnels, les méthodes administratives et la structure.

● *Les processus opérationnels :*

Les méthodes qui paraissent a priori les plus intéressantes sont celles qui font la trame même du processus. Par la suite, on procédera à une subdivision de ces étapes en sous étapes pour lesquelles on définira des méthodes précises. L'objectif est de décrire l'opération effectuée et les processus qui la composent et de voir quelles méthodes rendent cette opération efficace.

- Les méthodes administratives
- La structure : elle n'est pas en elle-même une méthode ; elle reste inchangée sur de longues périodes, mais elle peut néanmoins être modifiée, mais avec beaucoup de difficulté.

-Identifier les méthodes de référence :

Cette identification se fait à travers 4 aspects :

- *La supériorité de la méthode est évidente
- *L'écart mesuré est important
- *Le jugement des experts
- *La méthode est largement répandue

2-Fixer les futurs niveaux de performance : Etape 5

- L'écart va-t-il se creuser ou se combler ?

Une fois les écarts de performance définis, il faudra projeter dans l'avenir les niveaux de performance de l'entreprise et ceux des meilleurs. Il est important de s'intéresser à l'écart futur, car les méthodes évoluent, et de savoir si cet écart va se creuser, se combler ou rester le même.

La courbe en Z permet de tracer le profil de l'ensemble de ces aspects :

-Comprendre l'écart : il est utile, pour mieux comprendre l'écart, de faire la distinction entre les mesures d'ordre tactique et d'ordre stratégique qu'il convient de prendre pour le combler.

✘ Les mesures tactiques :

Si les différences décelées sont minimales, on a recours à des mesures tactiques. Cela est souvent le cas lorsqu'il s'agit d'évaluation interne.

✘ Les mesures stratégiques :

Les différences importantes de méthodes révélées par les enquêtes de benchmarking nécessitent généralement des mesures d'ordre stratégique. Les changements nécessaires doivent être traduits à la fois en termes stratégiques et tactiques.

✘ L'ampleur de l'écart :

L'entreprise doit prendre conscience de l'écart qui la sépare de ces concurrents et il faut également mesurer son ampleur pour pouvoir prendre les mesures nécessaires.

-Se fixer des objectifs :

L'expérience a montré que plusieurs aspects de la fixation d'objectifs jouent un rôle primordial dans la réussite d'une opération de benchmarking. Certains peuvent paraître

évidents, mais il n'est pas inutile d'y revenir en référence spécifique au benchmarking. Dans la recherche des meilleures méthodes, le benchmarking devrait se traduire par des objectifs énoncés en termes opérationnels, limités à l'essentiel, et impliquant des changements de méthodes.

*Des termes opérationnels :

Il s'agit de traduire ce qui a été découvert à l'extérieur dans le langage propre au département ou fonction concernés. C'est essentiel pour que les objectifs proposés soient bien compris et acceptés. Une fois découvertes, les méthodes performantes doivent être évaluées et les effets de leur application quantifiés. Cela doit se traduire par des objectifs réalisables.

*Des objectifs peu nombreux :

Une fois l'enquête et les analyses qui la suivent terminées, il est relativement aisé de déterminer les valeurs de référence (benchmarks) les plus significatives. C'est évidemment ceux qui peuvent apporter la plus grande contribution au comblement des écarts qui sont les plus intéressants. C'est sur quelques objectifs qu'il faut concentrer les efforts.

*Des modifications de méthode :

Les définitions des objectifs doivent faire mention des méthodes découvertes et que l'on se propose d'appliquer. Leur description est souvent la meilleure des incitations, puisque ce sont elles qui vont mener au succès.

III- Intégration

1-Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter : Etape 6

Cette étape du processus est l'une des plus critiques car le benchmarking, aussi bien conduit soit-il, se heurte toujours au scepticisme, comme toute proposition d'introduction de nouvelles façons de faire. Il faut donc commencer par vaincre les réticences de ceux qui auront à appliquer sur le terrain ces nouvelles méthodes, avant de songer à les mettre en œuvre. Cela se fera par une campagne d'information soigneusement orchestrée et bien ciblée.

◆ Communiquer les résultats :

Une communication efficace se prépare en trois temps. Il faut d'abord déterminer la cible et ses besoins, puis sélectionner les méthodes de communication adaptées, enfin organiser la présentation des résultats pour la meilleure compréhension possible.

-La cible :

Tous les niveaux de l'entreprise sont concernés, à un titre ou un autre, par les modifications apportées par le benchmarking. Parfois, quand les modifications sont d'ordre stratégique, les entreprises qui se situent en amont ou en aval sont également concernées. Or,

la contribution de tout le monde est vitale à la réussite du benchmarking, d'où la nécessité de communiquer avec tout le monde.

-Les méthodes de communication ;

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées, soit de façon sélective et adaptée à une cible spécifique, soit associées dans le cadre d'une approche multidirectionnelle. On fera donc appel au rapport écrit, au compte rendu de visite, à la lettre d'information et au réseau du benchmarking ou également d'énoncer les résultats sous formes d'objectifs opératoires.

-Présentation des résultats :

Le résumé doit fournir les résultats clés, les conclusions et les recommandations. On y trouvera également un résumé rapide des méthodes les plus performantes, et une comparaison succincte avec les méthodes internes, on rencontre également des chiffres importants, une description du processus suivi et enfin la présentation de quelques tableaux par souci d'illustration.

◆ Faire accepter les résultats :

Faire accepter les résultats passe d'abord par la rédaction d'un nouveau document de mission, clair et précis, et de quelques principes opérationnels simples.

✦ Inciter à l'initiative :

Les activités de benchmarking se révèlent un moyen efficace de motiver des personnels qui ne sont pas toujours prêts à accepter de nouvelles méthodes. Il est donc intéressant de faire participer le personnel aux enquêtes de benchmarking et, éventuellement, de lui en confier la responsabilité. Si l'on associe à cette démarche un système bien conçu de rétribution et de primes, il n'est pas rare de voir le personnel s'engager de sa propre initiative dans les expériences du benchmarking.

✦ Acceptation par le personnel opérationnel :

Il faut expliquer non seulement ce que sont les méthodes les plus performantes, mais aussi comment elles fonctionnent. Il peut être profitable d'ajouter à ces explications des visites sur le terrain pour que les personnes concernées puissent constater d'elles-mêmes l'efficacité des méthodes et puissent donner leur avis.

✦ Confirmation par des ressources multiples :

La visite d'une entreprise qui applique la méthode est en soi une validation, on peut également avoir recours aux articles sur le sujet, montrant que la méthode est utilisée dans d'autres entreprises, ou l'avis d'un consultant.

La partie est gagnée d'avance si l'entreprise décide d'élaborer un plan d'action et de mettre en œuvre les résultats du benchmarking.

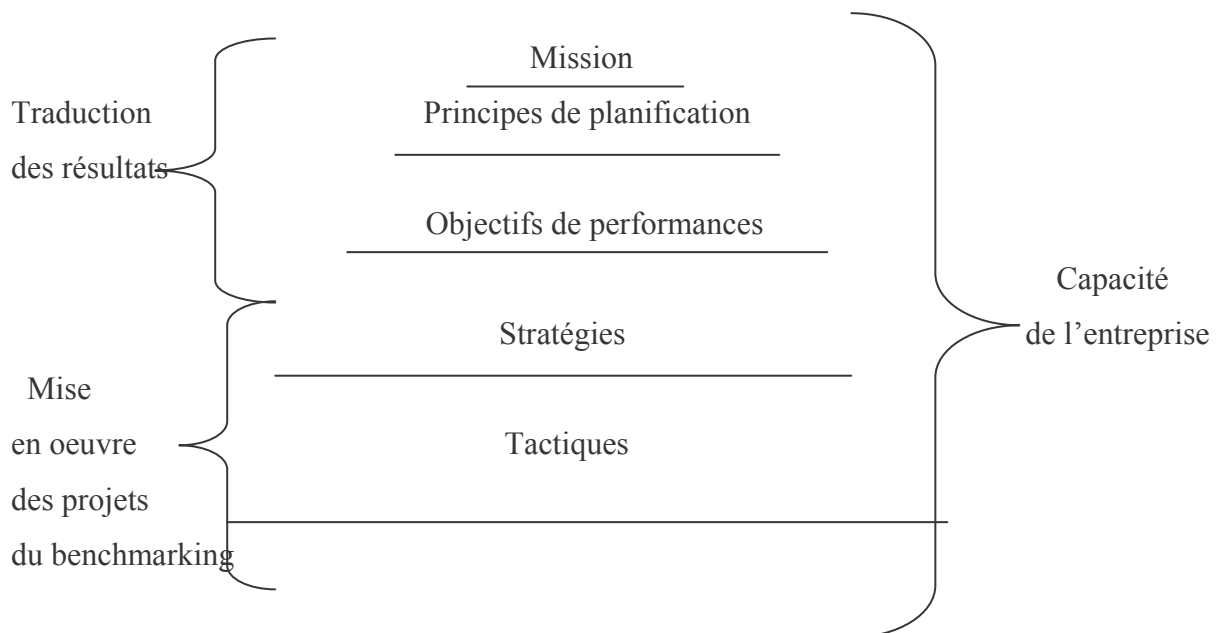
2-Etablir des objectifs fonctionnels : Etape 7

• Les objectifs fonctionnels et le benchmarking :

-Le processus :

Par nature, le benchmarking exige un réexamen des objectifs et de leur processus de fixation. Après l'enquête de benchmarking, une liste des objectifs existants doit être établie, si elle ne l'est déjà. Il faut parfois regrouper des objectifs formulés sur des documents différents. Il faut ensuite réexaminer ces objectifs à la lumière des méthodes découvertes par l'enquête de benchmarking. Il n'est cependant pas nécessaire de modifier les unités de mesure ou les statistiques de référence habituellement utilisées.

-La logique :



Processus de fixation des objectifs et de planification des actions

-Les principes opératoires :

La meilleure méthode de mettre les résultats du benchmarking en application est de traduire ses résultats en principes opératoires, dérivés des méthodes de pointe les plus importantes. Pour s'y faire, il faudrait mettre en place un certain nombre de principes opératoires.

IV- Action :

1-Elaborer des plans d'action : Etape 8

Dans l'élaboration de plans d'action pour la mise en œuvre des méthodes issues du benchmarking, il faut bien faire la distinction entre les méthodes elles-mêmes et les moyens de faciliter leur mise en œuvre.

-La planification des mesures :

Pour déboucher sur une réussite, l'élaboration des plans d'action doit prendre en compte deux aspects de la mise en œuvre : les tâches et les hommes.

✦ Les tâches :

Il s'agit de répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Cela implique le passage par les étapes suivantes :

- la définition des tâches
- le découpage des tâches
- l'allocation des ressources nécessaires
- l'élaboration du calendrier de mise en place
- le partage des responsabilités
- l'établissement des résultats escomptés
- l'application du contrôle

Les plans d'actions élaborés à partir des résultats du benchmarking doivent correspondre à la mission et aux objectifs de l'entreprise, puisque c'est d'eux que l'on est parti pour déterminer les objets de ce benchmarking. Il sera donc bon de montrer comment, à chaque niveau, la mise en œuvre concrète des résultats du benchmarking contribue à la réalisation de la mission globale et des objectifs de l'entreprise.

Il est également nécessaire de déterminer les obstacles que l'entreprise risque de rencontrer dans la mise en œuvre des nouvelles méthodes.

✘ Les hommes :

Faire en sorte que le personnel accepte les nouvelles méthodes, mais aussi participe activement à leur instauration est une étape cruciale du plan d'action. Ce qui importe c'est la volonté de pratiquer des changements. Il est vrai que des changements basés sur les méthodes les plus performantes et destinés à améliorer les résultats sont, en eux mêmes, motivants. L'engagement de la direction, associé à un plan d'action attentif autant aux hommes qu'aux tâches seront les deux ingrédients du succès.

✘ le benchmarking et la planification stratégique :

Chaque entreprise établit des prévisions à deux niveaux : dans le cadre du budget annuel et à plus long terme, d'un plan pluriannuel. Le benchmarking doit être un élément essentiel de l'un ou de l'autre, puisqu'il indique ce que doit changer à plus ou moins long terme pour que l'entreprise devienne compétitive.

La planification doit aussi concerner le benchmarking lui-même, car il faut procéder à des mises à jour.

✘ évaluation des capacités du plan d'action :

A travers :

■ L'analyse de faisabilité :

Tout benchmarking implique une analyse des forces favorables et défavorables à l'instauration des nouvelles méthodes. S'il est important d'éliminer les obstacles, ce sont souvent les modifications minimales, mais essentielles, apportées par le personnel concerné, qui font le succès d'une nouvelle méthode.

■ Analyse des activités :

Une fois la méthode bien comprise, les activités qu'elle doit assurer doivent être analysées. On peut les classer en 3 catégories : celles qui peuvent être assurées immédiatement, celles qui ne peuvent pas utiliser la nouvelle méthode, et enfin celles qui pourront être assurées moyennant une modification.

✘ efficacité et efficience :

Une autre approche peut aider à mieux comprendre ce qui doit être modifié pour une mise en œuvre correcte : c'est la répartition des méthodes entre celles qui contribuent à l'efficience et celles qui contribuent à l'efficacité.

L'efficience consiste à faire le travail comme il faut ; l'efficacité consisterait plutôt à faire le travail qu'il faut.

2: Démarrer des actions concrètes et contrôler la progression : Etape 9

-Réallocation stratégique des ressources :

Le benchmarking prend toute sa valeur au moment de la mise en œuvre des méthodes les plus performantes. Celle-ci nécessite souvent une nouvelle orientation stratégique du département ou la fonction concernés et débouche sur des résultats supérieurs.

Le benchmarking est le mécanisme qui permet d'introduire la concurrence du marché dans le processus d'élaboration des budgets et des plans d'action. Il oblige un département à se demander comment il agirait s'il devait vendre ses services à un environnement complètement libre ou si ses clients avaient le choix ; et donc à raisonner en termes de profits et pertes.

-Diverses approches sur la mise en œuvre :

■ La voie hiérarchique :

L'encadrement directement concerné est le mieux à même de comprendre les détails techniques, ce qui augmente les chances de réussite et assure à la fois un haut niveau de motivation et une mise en œuvre rapide.

Mais cette solution a un inconvénient : ces cadres disposent de peu de temps et sont obligés de prendre sur leur temps de direction des opérations existantes.

■ Le management de projet :

Cette approche suppose la création d'une équipe de projet, qui, différente de l'équipe d'encadrement, est chargée de superviser la mise en œuvre. Cela permet à l'encadrement de continuer à gérer le quotidien ; mais il doit cependant être informé des nouvelles méthodes pour pouvoir les mettre en œuvre sur le terrain.

■ Le recours à un responsable de processus :

Quand l'instauration d'un processus est difficile, il serait judicieux de mandater quelqu'un qui connaisse les caractéristiques essentielles du processus et soit responsable de son fonctionnement efficace. Pour s'y faire, il sera habilité à faire usage des ressources du département.

■ Les cercles de qualité :

Les cercles de qualité peuvent être utilisés de façon efficace pour mettre en œuvre les méthodes préconisées, car ils sont directement impliqués dans le processus à modifier. Pour contribuer efficacement au succès de l'opération, les cercles de qualité doivent être mis à contribution dès le début des enquêtes de benchmarking. Leurs idées sur les modifications à apporter aux méthodes permettront d'en assurer une mise en œuvre efficace et d'éviter les problèmes.

-Assurer le suivi de la progression :

Les quelques chiffres clés qui indiquent la progression vers l'efficacité doivent faire l'objet d'un suivi régulier. Ils doivent être contrôlés à un rythme approprié, par rapport aux objectifs fixés pour chaque projet.

Les processus vitaux auxquels le benchmarking doit être intégré sont au nombre de quatre : le processus de planification, puisqu'on y fixe des objectifs ; le processus de management, c'est à dire de prise de décision ; le processus de recherche de qualité, formalisé maintenant dans beaucoup d'entreprises ; et enfin, le processus financier dans la mesure où le benchmarking implique souvent une nouvelle allocation des ressources.

-le processus de planification :

C'est ce processus qui permet de définir les objectifs, les facteurs de succès et les éléments de mesure, à partir de la mission de l'entreprise. Il est vital d'avoir un point de référence extérieur pour ces décisions qui vont orienter l'entreprise dans une certaine direction et répartir des ressources rares.

-assurer le succès du programme :

Un état périodique des progrès accomplis, au moins chaque trimestre, sera effectué à partir des processus financiers et de management. Au-delà de la réalisation des objectifs chiffrés fixés par le benchmarking et de l'application des méthodes, ces états doivent s'intéresser à la détection rapide de toute déviation par rapport au plan d'action tiré du benchmarking.

3-Reajuster les benchmarks : Etape 10

Une procédure de réajustement doit être prévue pour adapter les références fixées par le benchmarking à l'évolution des concurrents et du secteur. Ces références doivent en permanence être fondées sur les dernières méthodes en date, et donc modifiées en conséquence.

■ Evaluation du réajustement :

Avant de décider qu'un réajustement est nécessaire, il est souvent utile de procéder à une évaluation interne. Les résultats de celle-ci serviront de guide à la procédure de réajustement et permettront de déterminer où l'accent doit être mis.

Les domaines sur lesquels l'évaluation doit porter sont :

- ✘ Compréhension du processus du benchmarking
- ✘ Compréhension des méthodes de pointe
- ✘ Importance et valeur du benchmarking
- ✘ Pertinence pour la fixation d'objectifs

- ✘ Communication en matière de benchmarking

-compréhension du benchmarking :

Les questions doivent permettre de cerner :

- ✘ Le degré de compréhension du processus et de ses résultats concrets
- ✘ Si les méthodes ont été correctement recherchées et adaptées
- ✘ Si le benchmarking a été accepté et est en passe d'être institutionnalisé
- ✘ ...

- les réactions au benchmarking :

Les premiers contacts avec le benchmarking peuvent être quelque peu déstabilisants pour le personnel à qui l'on demande de modifier, parfois radicalement, des méthodes avec lesquelles il est familiarisé. Il est donc important que l'étape de réajustement tienne compte des réactions suscitées par l'expérience de benchmarking. Certaines étapes du processus peuvent être ré expliquées ou même reprises, sous le prétexte de réajustement, pour mieux le faire comprendre et vaincre les réticences.

Ces réactions peuvent être cerné par le biais d'un questionnaire.

- L'attitude de l'encadrement :

L'attitude de l'encadrement est primordiale pour le succès du benchmarking. Au-delà de son soutien de démarrage, l'encadrement doit procéder à des inspections périodiques de l'avancement de l'opération.

L'encadrement a un rôle de communication très important, à la fois pour faire passer les raisons du benchmarking et faire connaître ses résultats.

*le plan de réajustement :

-le processus de réajustement :

Pour procéder à un réajustement, il faut effectuer une révision des dix étapes du processus de benchmarking. Les éléments fournis par les réponses au questionnaire interne doivent permettre de cerner les points faibles à vérifier et les nouvelles informations à collecter. Toutes les étapes doivent être passées au peigne fin.

-l'institutionnalisation du benchmarking :

Le but à atteindre est l'institutionnalisation du benchmarking : qu'à tous les niveaux, chacun, de sa propre initiative soit à la recherche des meilleures méthodes, dans le but d'augmenter l'efficacité de son travail. Il y a plusieurs façons d'institutionnaliser le benchmarking :

- ✘ élaboration des plans et fixation de points de repère qui déclencheront automatiquement une nouvelle série d'opération de benchmarking,
- ✘ demander aux cadres d'inclure dans leurs objectifs annuels un plan d'activités de benchmarking
- ✘ faire appel aux équipes de motivation pour étudier les méthodes retenues comme les meilleures.

V- Maturité

*Au-delà du benchmarking :

Le benchmarking a des conséquences qui vont au-delà du processus lui-même et des bénéfices que l'entreprise en retire.

Pour être efficacement établi, le benchmarking doit bénéficier du soutien de la direction générale pour être institutionnalisé.

Le benchmarking a également des incidences sur la simplification des activités. En effet, un processus est simplifié s'il se caractérise par les qualités suivantes :

- ✘ il satisfait les vraies exigences des clients
- ✘ il est facile à apprendre et à utiliser
- ✘ il simplifie les rapports de l'entreprise avec l'extérieur
- ✘ il est abordable et rentable
- ✘ il comporte le minimum d'étapes et minimise les risques de double emploi
- ✘ il est facilement contrôlable
- ✘ il est sensible aux modifications des exigences des clients

Dans ce même ordre d'idées, le benchmarking peut être d'un apport considérable dans la prise d'initiative, et par conséquent de passer de la comparaison avec ses concurrents directs à la recherche des meilleures méthodes.

Lecture critique

Problème est-il clairement posé ? Est-il important ?

Robert Camp a commencé par bien situer le problème dans son contexte, il a clairement défini ce qu'il voulait transmettre à travers son livre : Définition, applicabilité et bénéfices du benchmarking. En effet, cette problématique revêt une grande importance vu, comme il a été démontré à travers le livre, que l'entreprise a tout à gagner en instaurant une politique de benchmarking dans son organisation.

Limites de l'étude :

Il est vrai que l'auteur n'a pas réservé une partie indépendante au recensement des limites de ses investigations, cela ne nie pas pour autant son souci de conditionner à chaque fois ces propositions par des conditions indispensables à la réalisation, sinon au bon déroulement de chacune d'entre elles.

Définition des termes :

Le terme clé de l'ouvrage est le benchmarking et il a été clairement et largement défini au tout début et le long de l'ouvrage. IL y a pratiquement une absence de termes techniques compliqués. Toutefois, il a précisé que, vu la cible choisie par Robert. Camp pour son ouvrage, à savoir les cadres d'entreprises, cela requiert un minimum de connaissances dans le domaine, c'est à dire qu'un néophyte pourrait passer à côté de pleins de concepts ou ne pas en saisir carrément la signification.

Relation entre le problème et les études précédentes :

Comme étant déjà précisé ; l'auteur a bien placé le concept dans son cadre historique, il a signalé l'évolution des définitions et fondements issus de recherches antérieures et a établi le lien et le positionnement de son apport scientifique à ces dites études.

Les outils de travail sont ils appropriés ?

Bien évidemment, vu la vocation opérationnelle de l'ouvrage, l'outil préconisé est très adapté, du moment où le concept est bien défini, l'enchaînement des idées est logique, présence permanente d'études de cas au fur et à mesure de la progression des idées, ainsi que la présence de « guides rapides » et de « fiches » récapitulatives facilitant l'assimilation et la compréhension mais également la pratique du benchmarking.

Les conclusions sont elles soutenues par l'évidence ?

En effet, les conclusions sont soutenues par l'évidence, cela pourrait se déceler par le bon sens et la logique des choses, mais se renforce par la confirmation des cas réels.

Le rapport est il clairement écrit ? Et il est organisé logiquement ?

Le corps de l'ouvrage est bien structuré, et clairement écrit. Il fait preuve d'une grande fluidité et permet à toute personne de s'orienter facilement vu la logique de l'organisation et de l'enchaînement des parties.