

COMMENTAIRE D'OUVRAGE :

LE BENCHMARKING.

R. CAMP

Cet ouvrage de 24 pages, publié en 1989 dans sa version originale avec un sous-titre «The Search of Industry Best Practices that Lead to Superior Performance» plus réducteur mais plus explicite que le titre de la version française, décrit un processus complet d'amélioration des performances de l'entreprise, en 10 étapes regroupées en cinq phases, allant de la définition du domaine à améliorer jusqu'à la mise en place des améliorations.

Le Benchmarking peut être défini comme «un processus continu d'évaluation des performances non seulement des produits ou des services, mais aussi des fonctions, méthodes et pratiques de l'entreprise par rapport aux meilleurs mondiaux, quelque soit leur secteur d'activités.»

La valeur ajoutée du livre de Robert C. CAMP réside principalement

- . dans sa première moitié qui aborde le benchmarking proprement dit
- . dans son aspect très pragmatique, en proposant une check-list des tâches détaillées à effectuer pour engager un processus benchmarking.

A ce titre, on portera en priorité son attention sur les chapitres «Introduction au benchmarking», «Pourquoi faire du benchmarking ?» et ceux présentant les trois premières étapes («Définition de l'objet du benchmarking», «Sélectionner les partenaires du benchmarking» et «Méthodes de collecte des données») qui constituent la première phase du processus d'amélioration intitulée «Planification».

La démarche benchmarking est présentée comme novatrice pour les entreprises américaines qui se sont considérées jusqu'à récemment comme les meilleures mondiales, en contradiction avec la réalité des dernières décennies. Cette démarche est pourtant utilisée depuis longtemps par les japonais qui sont venus «copier» les entreprises occidentales les plus performantes ou par les consultants qui sont spécialisés moins par secteur d'activité que par domaine.

Pour positionner le benchmarking, un parallèle avec la classification des méthodes de prévisions peut être utilisé. Le benchmarking propose de remplacer les méthodes «endogènes» de fixation des objectifs d'amélioration de son entreprise (obtenus par extrapolation des performances internes à son entreprise, à son propre secteur d'activité ou à son propre pays) par des méthodes «exogènes» basées sur la recherche des modes de fonctionnement des entreprises de tout secteur d'activité ou pays qui présentent une double caractéristique, celle d'être «en avance» en terme de performances dans un domaine précis (notion d'indicateur en avance) et celle de présenter des similitudes avec sa propre entreprise.

On peut reprocher à l'auteur de n'avoir pas développé jusqu'au bout la logique qu'implique la recherche de références extérieures à son propre secteur d'activité pour se fixer des objectifs d'amélioration des performances.

La détermination des points forts et des points faibles d'une entreprise pose le problème du référentiel utilisé. Avec les méthodes endogènes, le référentiel est déterminé à partir de l'extrapolation des performances passées de sa propre entreprise ou à partir des performances de ses concurrents directs. Avec le benchmarking, le référentiel devrait être constitué par les performances des meilleurs, tous secteurs d'activités confondus. En conséquence, la recherche de ces meilleurs devrait être effectuée préalablement au diagnostic de l'entreprise et pas postérieurement.

L'auteur propose d'évaluer les performances principalement en terme de résultats obtenus (eux-mêmes déterminés à partir de ratios) alors que, pour un même secteur d'activité, les ratios présentent déjà une très forte dispersion autour de la moyenne du secteur et que cette dispersion n'est pas réellement significative du niveau de performances (exemple pour la préparation : commandes/homme x jour)

Il paraît plus adéquat de déterminer les performances de l'entreprise, non pas d'après ses résultats, mais d'après les moyens qu'elle met en oeuvre. On passe d'une logique «d'objectifs de résultats» à une logique «d'objectifs de moyens» qui est plus susceptible de permettre une comparaison des performances entre entreprises.

La comparaison n'est valable que si des similitudes entre entreprises sont mises en évidence. Cette similitude peut être déduite de l'appartenance à un même type d'activité (pas dans le sens secteur d'activité mais dans le sens activité au niveau d'un département, d'une fonction ou d'une opération) qui se détermine d'après une typologie d'activité. De nombreuses typologies d'activité ont le mérite d'exister et leur utilisation permettrait de résoudre facilement le problème du niveau de similitude d'activités entre entreprises dont dépend l'intérêt d'intégrer des méthodes performantes utilisées ailleurs et leur degré d'adaptabilité.

A titre d'exemple, la typologie des activités industrielles, basée sur l'application d'un nombre réduit de critères (aucun de ces critères ne fait d'ailleurs référence au secteur d'activité), permet de déterminer rapidement les méthodes les plus adaptées à sa propre typologie industrielle (par exemple : choix d'une méthode de gestion de Production - MRP ou Kanban-, choix d'un système de prévisions).

Dans le cadre d'un « benchmarking horizontal » qui a pour objet la recherche d'entreprises performantes quelque soient les disparités qu'elles présentent avec sa propre entreprise en terme de secteurs d'activités, le premier critère de typologie à préconiser est la chaîne de valeur ajoutée de l'entreprise. Lorsque la part de la valeur ajoutée imputable à une activité donnée est importante, soit en absolu, soit en relatif, on a une bonne chance pour que l'entreprise ait consacré des efforts importants pour parvenir à une bonne performance. A titre d'exemple, la part de la valeur ajoutée des industries agro-alimentaires (et encore plus des distributeurs) qui est affectée à la distribution de leurs produits est très importante et les industriels de ce secteur d'activités sont à envisager en priorité comme partenaires d'un benchmarking.

Comme l'indique le sous-titre de la version américaine, l'auteur applique le benchmarking pour les seuls besoins de l'entreprises industrielles alors que le processus proposé ne présente aucune contrainte à une utilisation plus large.

Malgré ses faiblesses, le livre de Robert C. CAMP a l'incontestable intérêt de présenter, de manière pragmatique pour un très large public, une démarche proactive et exogène de fixation d'objectifs de performance qui est couramment utilisée par les consultants, malheureusement pour leur usage exclusif.