

Benchmarking et
amélioration continue

Sam Tomas
Motorola - GEG

Avec l'aimable autorisation de l'IPICS
Irish Production and Inventory Control Society

L'obtention d'un statut 'world-class' est considérablement facilitée par l'utilisation du "benchmarking". Le "benchmarking" est devenu un outil efficace de pilotage du processus d'amélioration permanente dans la recherche de l'obtention de la qualité totale (*TQM). Il permet aux entreprises de déterminer les axes stratégiques d'amélioration et les meilleures pratiques qui lui permettront d'améliorer ses performances. Le benchmarking, quoique simple dans son principe, est beaucoup plus complexe dans sa mise en oeuvre. Quel retour attendre d'une telle démarche ? Les entreprises qui pratiquent le "benchmarking", peuvent non seulement devenir les meilleures dans leur domaine d'activité, mais aussi améliorer cette position en permanence. Cet article présente et explique le "benchmarking", en soulignant quelques-uns des points forts qui doivent rester présents à l'esprit lorsqu'on décide de faire du "benchmarking", et propose des exemples tirés de la pratique de certaines entreprises. Plus précisément, cet article décrira les étapes caractéristiques d'une démarche "benchmarking".

Qu'est-ce que le "benchmarking" ?

Le "benchmarking" est une technique formalisée de gestion du changement. Il constitue un outil puissant d'identification des meilleures pratiques dans l'industrie. Une fois ces pratiques reconnues comme avantages concurrentiels pour une entreprise, la mise en oeuvre devra logiquement suivre. Le "benchmarking" n'a de sens que s'il y a volonté de la direction d'appliquer les conclusions de l'étude. Nous appellerons 'tourisme industriel' toute situation dans laquelle la visite des entreprises concurrentes ou leader (* best in class) dans un domaine, ne débouche sur aucune action véritable.

Définition du "benchmarking"

Pour une entreprise, le "benchmarking" est une démarche qui consiste à :

- déterminer les facteurs critiques de réussite, c'est-à-dire les facteurs qui sont essentiels au succès à long terme.
- comparer sa propre performance sur ces indicateurs avec celle des concurrents les plus sérieux et celles des entreprises 'leader'
- utiliser cette information pour mettre au point des stratégies industrielles, des plans d'action fonctionnels, et des objectifs de performance.

L'objectif du "benchmarking" est de surpasser d'abord ses concurrents puis les meilleurs, tous métiers confondus, dans les domaines considérés comme stratégiques pour l'entreprise. L'outil "benchmarking" permettra aux entreprises de déterminer les actions à mener pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel durable.

Qui est 'leader' ?

Les entreprises leaders sont les meilleures dans un certain domaine. Cela ne signifie pas que les 500 entreprises du classement de Fortune, par exemple, simplement parce qu'elles figurent parmi les 500 premières, soient les meilleures en tout. La première difficulté d'une étude "benchmarking" consiste à déterminer quelles sont les entreprises leader sur l'objectif recherché. Les concurrents ne doivent pas être automatiquement considérés comme des entreprises leaders.

Pourquoi se lancer dans le benchmarking ?

Toutes les entreprises connaissent l'importance du choix de la **bonne stratégie**. Les stratégies décrivent une ligne de conduite qui conduira à atteindre des buts ou objectifs spécifiques, tels que l'augmentation de la part de marché ou de Retour sur Investissement. (ROI).

Malheureusement, une bonne stratégie à elle seule peut ne pas suffire à cause de problèmes internes à l'entreprise : par exemple, coûts de structure trop élevés, qualité du produit insuffisante, développement trop lent de nouveaux produits, technologies de production non optimisées. C'est là que le benchmarking trouve sa place en obligeant les entreprises à se situer par rapport aux entreprises leader sur les domaines qu'elles considèrent comme critiques. Cette approche permet d'identifier les points faibles de l'entreprise et les facteurs d'amélioration. Bien que le benchmarking ne soit pas applicable systématiquement pour atteindre un objectif stratégique; dans les cas où il est applicable on peut en attendre les bénéfices suivants :

- il assure l'identification des meilleures pratiques des entreprises concurrentes ou non; ce qui devrait permettre de trouver la direction à suivre pour effectuer les améliorations nécessaires.
- il aide à localiser les nouvelles techniques et technologies utilisées par les entreprises leaders, qu'elles soient ou non

concurrentes.

- il permet à l'entreprise de saisir tout l'intérêt d'avoir une approche externe, tournée vers le marché, plutôt qu'une approche strictement interne avant de prendre des décisions.

Les domaines du "benchmarking"

On peut distinguer trois types principaux d'études benchmarking : stratégique, opérationnelle, et gestionnelle.

Le benchmarking stratégique s'intéresse aux différentes stratégies de l'entreprise et à leur relation avec sa position sur le marché. L'objectif de l'évaluation des entreprises dans ce domaine n'est pas seulement la détermination des meilleures pratiques existantes, mais également de savoir pour quels objectifs stratégiques ces pratiques sont utilisées. Ces objectifs peuvent recouvrir la différenciation des produits, la focalisation sur une stratégie de valeur ajoutée, la focalisation sur l'extension du marché pour un bien donné, l'utilisation d'une approche du produit à faible coût, ou l'investissement massif dans la R&D pour des produits futurs. Les entreprises candidates au benchmarking stratégique seront habituellement des entreprises concurrentes.

Le benchmarking opérationnel se préoccupe des opérations spécifiques et de la façon dont elles sont conduites. On étudiera typiquement la fabrication, la conception, les ventes, le marketing, la gestion des approvisionnements, et les services. L'objectif est de dégager les meilleures pratiques ou les nouvelles technologies. La sélection des entreprises devrait ici se faire prioritairement sur des types d'entreprises leader et pas simplement concurrentes. Les concurrents peuvent très bien ne pas être des leaders.

Le benchmarking gestionnel s'attache aux activités liées à l'industrie telles que la maintenance et la réparation des installations, les systèmes de gestion de l'information, la planification, le marketing, et les ressources humaines.

Comment planifier le benchmarking ?

Comme pour tout projet, il est important d'avoir des objectifs clairs avant de commencer. Ces objectifs devraient être spécifiques,

mesurables, atteignables, réalistes, et inscrits dans le temps.

Ces cinq critères ont été baptisés "SMART" par Sygnetics Company.

Un certain nombre de questions sont habituellement posées lors de la phase initiale de planification d'une étude benchmarking. La recherche des réponses aide à susciter l'implication des membres de l'équipe chargée de l'étude :

Pourquoi utiliser le benchmarking pour résoudre ce problème?

Quels seront les objectifs de l'étude ?

Quels autres groupes profiteront de cette étude ?

Avons-nous étudié nos propres démarches et méthodes pour savoir comment nous avons atteint notre propre niveau de performance ?

Quels sont les critères de performance à prendre en compte pour se comparer aux entreprises cibles ?

Existe-t'il des indicateurs de performance de nos processus ou pouvons nous en mettre en place ?

Quels concurrents devraient être analysés ? Qui sont les leaders ?

Comment définir une entreprise cible ?

Combien d'entreprises et de sites devraient être pris en considération ?

Comment sera obtenue l'information concernant les entreprises concurrentes ?

Y a-t-il un financement pour l'étude ?

En quoi consiste la démarche benchmarking ?

Une démarche simplifiée de benchmarking pourrait se dérouler suivant les étapes suivantes :

- décider quoi évaluer
- décider à quelles entreprises se comparer
- rassembler les données

- analyser les données et synthétiser les résultats dans des plans d'action
- reboucler.

Telles sont les grandes étapes, chacune comprenant plusieurs sous-étapes. La suite de cet article décrit une démarche benchmarking en dix-neuf étapes.

Etape 1. Décider des axes sur lesquelles faire porter le benchmarking

Les entreprises qui se lancent dans le benchmarking pour la première fois éprouvent des difficultés à trouver les axes d'évaluation. Les entreprises qui utilisent ce procédé depuis un certain temps ont tendance à le développer sur plus d'axes qu'elles n'en peuvent financer. Dès que les entreprises prennent l'habitude du benchmarking, les sujets abondent.

Une approche possible pour le recensement des facteurs clés de succès consiste à définir les axes stratégiques, cruciaux pour la réussite de l'entreprise. Etant de nature stratégique, ces facteurs clés réclament la plus grande attention pour s'assurer non seulement qu'ils conduisent à la réussite, mais encore qu'ils demeurent des facteurs pertinents.

Parmi les candidats potentiels figurent la qualité des relations avec la clientèle, la productivité, les nouveaux produits, les capacités technologiques, la réduction des délais, et l'efficacité des installations.

Une autre approche consiste pour les entreprises de rester à l'écoute permanente de leurs clients. Les questions et les réclamations des clients sont l'indication de problèmes avérés ou en puissance qui devraient recevoir une solution. Si les clients se plaignent de la qualité, alors la qualité devient un sujet potentiel de benchmarking. S'ils se plaignent du service, le service devrait être examiné et amélioré.

Les processus industriels deviennent également des sujets possibles pour le benchmarking. Les questions suivantes peuvent aider à identifier les domaines et critères de performance à évaluer :

- quels sont les points critiques dans les différentes opérations ?
- où sont les points de difficulté actuels ?

- que faire pour assurer la satisfaction totale du client ?
- quels sont les points faibles de l'entreprise?
- la concurrence est-elle meilleure sur la qualité, le prix, ou les délais de livraison ?
- quels sont les points clés aujourd'hui qui assurent la pérennité de l'entreprise pour les cinq prochaines années.

Sans oublier, comme le disait quelqu'un du marketing il y a bien des années, que "si vous ne décidez pas que certains de vos produits ne sont plus "à la mode" la concurrence le fera." Cette remarque touche au délai de mise sur le marché des produits nouveaux.

Etape 2. Recenser les indicateurs clés de performance à mesurer

Comme le souligne James Belasco dans un ouvrage récent, "Comment apprendre aux éléphants à danser", "ce qui se mesure acquiert une dynamique et fait l'objet d'efforts d'amélioration". Un bon système de mesure nous aide "à appréhender la réalité, à la communiquer, et à la traiter". Les indicateurs clés de performance sont importants dans la mesure où ils aident les personnes à comprendre les objectifs recherchés. Avant de lancer des activités de benchmarking, les entreprises doivent connaître leurs propres processus avec suffisamment de détails pour permettre de les situer par rapport aux processus des entreprises de comparaison.

La probabilité que le système de mesure soit différent d'une entreprise à l'autre est très forte. Les entreprises qui pratiquent le benchmarking depuis suffisamment longtemps se sont aperçues que les questions qu'elles posent peuvent recevoir des réponses en des termes différents des leurs. Il n'est pas rare de recevoir des réponses qui n'ont pas du tout l'air de répondre à la question posée, mais qui sont, en réalité, les plus appropriées que le répondant puisse fournir. Une technique d'évaluation permettant de contourner ce genre de problème consiste à couvrir chaque thème par plusieurs questions. On peut ainsi espérer retrouver la réponse attendue à partir des différentes formulations reçues.

Le système de mesure approprié, celui qui est acceptable pour l'utilisateur, devrait être simple, compréhensible, logique, répétable, et aider à dégager des tendances. L'information sur les tendances est essentielle pour prévoir où les entreprises évaluées en seront dans 2 à 5 ans.

Voici quelques exemples de mesures de processus :

- productivité : transactions par personne
- degré de conformité : taux d'erreurs
- qualité du processus : rendements bruts
- qualité de service : pourcentage de livraisons dans les délais
- rapidité : temps de cycle.

Etape 3. Estimer les coûts pour une étude de benchmarking et obtenir l'accord

Le coût d'une étude benchmarking type peut varier de 20 000 à 50 000 dollars, surtout si l'on prend en compte le fait que 4 à 6 personnes (toutes n'étant pas à temps plein) et 3 à 6 mois d'efforts peuvent être nécessaires.

Si les entreprises de comparaison sont situées en-dehors des Etats-Unis, les frais de déplacement représenteront une part additionnelle notable. Il est important de se rendre compte que des ressources vont être nécessaires, et que ces ressources, telles que le personnel, les frais de déplacement, les coûts de préparation des rapports, etc.. doivent être financées. La conduite d'études benchmarking coûteuses peut se justifier par la mise en évidence de voies d'amélioration de la productivité ou de la compétitivité de l'entreprise.

Etape 4. Sélectionner et former l'équipe d'évaluation

Les études de benchmarking devraient toujours être menées par les personnes qui seront chargées d'appliquer les résultats. Ceci implique que pour chaque étude on sélectionnera une équipe vraisemblablement différente. Après la sélection des équipes, on devra assurer une formation à l'évaluation.

Les équipes doivent être choisies sur la base de leur capacité à progresser dans l'analyse, à sélectionner les entreprises cibles de l'évaluation, à rassembler et analyser les données, et à mettre en oeuvre les recommandations. Les membres de l'équipe doivent avoir une certaine souplesse dans la mesure où les données qu'ils vont recueillir seront dans bien des cas des estimations. Ils devront prendre des décisions sur la base de données imparfaites. Enfin et surtout, les membres de l'équipe doivent comprendre les tenants et les aboutissants

de la démarche de planification stratégique et avoir une attitude positive face à la démarche benchmarking.

Une équipe type comprendra un chef de projet, un expert dans le recueil et l'analyse de données, un expert de la démarche d'évaluation, et des membres de l'encadrement ou du personnel d'ateliers qui connaissent le sujet étudié. Les membres de l'équipe doivent consacrer entre 25 et 100% de leur temps à l'étude.

Etape 5. Effectuer une analyse détaillée des procédés et processus de l'entreprise

Sans une connaissance parfaite de la situation de l'entreprise, évaluer d'autres entreprises ne permet pas d'effectuer des comparaisons valables. L'absence d'un examen détaillé préalable des processus internes figure au hit parade des 10 principales erreurs dans l'évaluation que peut commettre une entreprise.

La compréhension des processus doit s'effectuer au niveau de détail fourni par les diagrammes des flux ou les organigrammes fonctionnels. S'il n'en existe aucun, ils doivent être établis. Les données internes doivent posséder les caractéristiques suivantes, en plus de celles décrites à l'étape 2 :

- être suffisamment quantifiées, par exemple en défauts par million ;
- être quantifiées de manière adéquate . Les données sont quantifiées de manière adéquate quand elles sont exprimées de façon à comprendre en quoi les opérations de l'entreprise évaluée sont différentes. Les mesures ne doivent pas être ressenties comme une menace par les entreprises en cours d'évaluation, et, les réponses facilement disponibles. Le coût de construction d'un ensemble électronique peut être déterminé par la connaissance du nombre d'ingénieurs qui y ont été affectés, et le nombre de dessins préparés, par exemple.
- être clairement définies. Tous les membres de l'équipe d'évaluation doivent être d'accord sur ce que les données signifient. Si l'on examine le temps de cycle, par exemple, tout le monde doit s'accorder sur le point de début et de fin.
- connaître leur degré de complexité. Pour effectuer des comparaisons significatives avec les entreprises évaluées,

la complexité des produits de l'entreprise doit être parfaitement connue. Il ne sert à rien de savoir, par exemple, que le temps de fabrication d'un produit par un concurrent est 50% inférieur à celui de l'entreprise étudiée, à moins de savoir également que leur produit est de complexité égale. La complexité d'un produit peut être déduite du nombre de composants ou de dessins utilisés. Ces quantités sont des données qui devraient être recueillies.

Etape 6. Identifier les entreprises à qui se comparer.

C'est probablement là l'une des tâches les plus délicates pour l'entreprise qui pratique le "benchmarking" pour la première fois. Quelles sont les entreprises leader, et qu'entend exactement par 'leader' ?

Plusieurs sources peuvent être utilisées pour identifier les candidats. Parmi celles-ci, les articles de périodiques, les gagnants du Trophée de la Qualité Malcolm Baldrige, les conférences, les enquêtes industrielles, les organisations professionnelles, les classements d'entreprises leader établis par des organisations privées, etc.

Souvent les employés peuvent recommander des entreprises qui excellent dans un certain domaine, les fournisseurs partenaires peuvent également être une bonne source d'informations. Les entreprises leader sont typiquement celles qui réalisent les plus gros profits, occupent la plus grosse part de marché, ou se développent le plus rapidement. Ces entreprises ne doivent pas nécessairement appartenir au même secteur. Une entreprise du secteur de la défense et de l'aérospatiale s'est récemment aperçue que la plupart des entreprises leader qu'elle avait découvertes lors de ses études de benchmarking n'appartenaient pas à son secteur d'activité. Lorsque s'est développée dans une entreprise une capacité au benchmarking, la détection des candidats à l'évaluation se développe bientôt en tant qu'activité normale et courante.

Etape 7. Identifier les contacts au sein des entreprises à évaluer

A moins que les noms de personnes ne figurent déjà dans l'information qui a été recueillie lors de la recherche des entreprises à évaluer, la meilleure solution consiste à appeler une entreprise et à demander le

responsable du benchmarking ou du contrôle qualité. Le benchmarking fait habituellement partie des fonctions du service qualité dans les entreprises. Cela constitue un point de départ. Il peut également être approprié de s'adresser au responsable du service concerné par l'évaluation, par exemple le service production, le service achats, ou le service après-vente.

Etape 8. Décider si le questionnaire sera réalisé par téléphone, mailing, visite personnelle, ou par combinaison de ces méthodes

Pour économiser du temps lors des enquêtes d'évaluation auprès de personnes désignées, et pour obtenir des réponses aux questions les plus générales que l'entreprise souhaite poser, les questionnaires par téléphone ou courrier sont les plus appropriés. Les questionnaires par téléphone doivent cependant être utilisés avec précaution, dans la mesure où ils tendent à être limités par le temps dont dispose la personne interrogée.

Les questionnaires par courrier sont parfaits dans la mesure où ils peuvent être diffusés à plusieurs personnes dans l'entreprise évaluée, et où le temps n'est pas habituellement un facteur limitant. On peut également faire figurer un bien plus grand nombre de questions que par téléphone. Les questionnaires par courrier fournissent un excellent moyen pour comprendre l'état général d'une entreprise. Après quoi, des visites officielles peuvent être organisées pour s'attacher aux spécificités du sujet évalué. Les réponses au questionnaire des 3 ou 4 entreprises évaluées peuvent également fournir de nouveaux aperçus et des voies à creuser lors des visites aux entreprises évaluées.

Etape 9. Etablir des questions utilisables à la fois pour le mailing et les entretiens personnels

Ceci est la responsabilité de l'équipe d'évaluation. Les membres de l'équipe responsables du processus étudié fourniront les questions spécifiques qui amèneront à comprendre comment les concurrents et les leaders réussissent dans ce domaine. Tous les membres de l'équipe doivent cependant proposer des questions. L'objectif de la démarche est que les activités de benchmarking fournissent des informations susceptibles d'améliorer la position d'une entreprise sur le marché. L'établissement de questionnaires est habituellement une démarche en deux temps. Il faut tout d'abord développer ceux qui seront envoyés par

courrier aux entreprises évaluées. Dans un deuxième temps, sur la base d'une analyse des réponses au premier jeu de questions, on établira un second jeu qui sera utilisé par l'équipe d'évaluation au cours des visites personnelles.

Etape 10. Recueillir les données du domaine public sur le sujet soumis à évaluation

Parmi les informations qu'une entreprise a envie de recueillir, 80% peuvent habituellement être obtenues par des sources d'information du domaine public. Les recherches en bibliothèque fournissent une masse d'information, puisque les bibliothèques ont généralement accès à d'immenses bases de données informatisées sur une grande variété de sujets. Par exemple, DIALOG Information Solutions offre ses services aux bibliothèques. Avec ses 400 bases de données, ce service d'information en ligne est considéré comme le plus vaste et le plus exhaustif au monde.

Les comptes annuels des sociétés constituent également des sources classiques d'information sur les données financières, opérationnelles et stratégiques des entreprises. Parmi les autres services complémentaires auxquels on peut s'abonner figurent les services de dépouillement de presse dans lesquels les articles de journaux et de magazines sont compilés par sujets ou par entreprise.

De nombreuses entreprises ont également leur propre groupe de recherche marketing qui recueille les informations sur la concurrence et leur propre secteur industriel. De tels centres de documentation internes devraient être interrogés en priorité.

Etape 11. Analyser les données obtenues pour décider des données supplémentaires à recueillir.

Il est intéressant de remarquer, qu'à ce stade, les entreprises "de comparaison" n'ont toujours pas été contactées. Nous sommes toujours dans la phase de planification, de recueil des données du domaine public, et d'analyse. Des efforts suffisants en amont garantiront que les bonnes questions seront posées lors des entretiens et qu'elles recevront des réponses utilisables.

L'équipe d'évaluation doit ensuite passer en revue toutes les données recueillies et les questions établies jusque là. Ce qui devrait ressortir

recueillies et les questions établies jusque là. Le bilan peut être soit une confirmation des objectifs initiaux de l'étude, soit des modifications qui rendraient ces objectifs plus spécifiques et profitables. De plus, les bases du jeu final de questions à utiliser durant les entretiens personnalisés sont maintenant disponibles. Ces questions seront alors préparées, là encore par l'équipe.

Etape 12. L'équipe décide de la conduite de l'évaluation des entreprises sélectionnées.

A ce stade, les visites effectives doivent être préparées, scénarios et scripts compris. Les rôles sont alors attribués :

qui va poser les questions (chacun ne doit pas poser des questions à tous),

qui va prendre les notes,

qui va assurer le suivi du cap décidé,

qui va essayer de faire de la veille sur d'autres domaines si une visite guidée est en cours, comme par exemple le recours à la CAO/FAO, la propreté des lieux, le type de technologie de fabrication utilisée, l'automatisation du stockage (carrousels, équipements en codes-barres), etc. Serait pertinent tout facteur rattaché aux coûts de structure comme le nombre de personnes et de systèmes utilisés, l'espace disponible, le degré d'application du 'faire ou acheter' (* make or buy), les activités de R&D par opposition aux activités d'intégration des systèmes, etc.

Etape 13. Effectuer les visites officielles

Si toutes les activités de planification, d'attribution de rôles, de répétitions, de préparation et de mise au point de questions ont été soigneusement menées à terme, la visite officielle devrait donner les résultats attendus. Parce qu'il n'est cependant pas possible d'anticiper tous les aléas, les membres de l'équipe devraient être prêts à donner à leurs questions une direction différente s'il apparaît que des données utiles peuvent être obtenues.

Il est également recommandé que l'équipe d'évaluation, à un moment de l'entretien, demande si elle peut se concerter en privé pour faire le

point sur ce qu'elle a appris. Ceci permet à tous les membres d'exprimer leur opinion sur la façon dont les entretiens se déroulent. Ceci est très important si la nature des entretiens impose que les membres de l'équipe se séparent pour accompagner différentes personnes de l'entreprise évaluée.

Etape 14. Analyser les données et prévoir les niveaux de performance futurs des entreprises évaluées

La phase d'analyse est essentielle. C'est là qu'informations incomplètes ou manques de données recueillies se révèlent. C'est enfin le moment où il faut analyser les informations imparfaites pour décider s'il y a suffisamment de données utilisables, ou s'il faut recueillir plus d'informations. Ce serait malheureusement un très mauvais moment pour s'apercevoir qu'il n'existe pas de données en quantité suffisante pour en tirer des conclusions significatives, par exemple lorsque les entreprises évaluées sont à l'étranger. Pour prévenir ce genre de problème, une planification exhaustive en amont est capitale.

Une activité d'analyse essentielle et qui devrait être menée est la projection des niveaux de performance futurs des entreprises évaluées pour déterminer la tendance de ce qui est mesuré. Par exemple, si une entreprise voulait comparer sa productivité avec celle de ses concurrents, il serait insuffisant de trouver seulement que l'entreprise leader est 5% plus productive. Sur cette seule conclusion, la recommandation pour concurrencer cette entreprise serait d'améliorer la productivité de 5% en 3 ans pour la rattraper. Le problème potentiel de cette recommandation est que non seulement l'entreprise évaluée était de 5% supérieure à la première entreprise, mais qu'en plus ces 5% augmenteraient de 30% par an. L'année suivante, ils pourraient surpasser l'entreprise de 6.5%. L'année suivante, de 8.45%. Après trois ans, ils afficheraient une avance totale de 11%, et ainsi de suite. Si cette tendance avait été détectée au départ, la première entreprise aurait conclu qu'elle devait augmenter sa productivité plus vite que sa concurrente si elle voulait la rattraper et la dépasser.

Etape 15. Etablir un plan d'action à partir des conclusions & recommandations

Si l'on préparait un rapport à partir d'une étude de benchmarking, et qu'on en restait là, tous les efforts dépensés seraient comptabilisés, non comme une véritable étude de benchmarking, mais comme une activité

de tourisme industriel.

Le tourisme industriel peut se traduire par le fait qu'aucune action n'est entreprise après la collecte des données. Aucune tentative pour analyser à fond les données et pour dresser un plan d'action qui tire parti des découvertes. Ce qui était appelé activité de benchmarking finit par se résumer par une simple visite des différentes entreprises avec un éventuel rapport. Le véritable avantage à retirer du "benchmarking" est d'être capable d'établir des plans d'amélioration. Comme il a été dit plus tôt, le but du "benchmarking" est d'être capable de surpasser le meilleur concurrent ou le leader dans les domaines des facteurs clés de succès.

L'intérêt de faire une étude est donc d'être capable de tirer parti des découvertes, tout d'abord en fixant des objectifs d'amélioration appropriés, et ensuite en établissant des plans et des budgets pour atteindre ces objectifs. Dans la mesure où ces nouveaux programmes nécessitent le soutien d'un ou de plusieurs services fonctionnels, l'étendue et le type de soutien requis devraient également être clairement définis. On devrait établir un plan selon des lignes de préférence standardisées pour toutes les études de benchmarking :

- l'avantage concurrentiel choisi et le meilleur sur ce point
- l'explication de la situation ayant amené à choisir le benchmarking comme solution.
- la description du processus à évaluer, y compris tous les systèmes de mesure pertinents et tous les diagrammes de processus ou organigrammes fonctionnels croisés
- les résultats recherchés ou les buts et objectifs
- l'approche de l'étude du benchmarking ; ceci devrait inclure l'indication de l'étendue de l'évaluation interne et externe requise
- le nombre de personnes nécessaires dans l'équipe, leur rôle et leur responsabilité, ainsi que le temps approximatif à y consacrer
- les besoins prévisibles en services de soutien
- un budget
- un échéancier pour le projet avec des points périodiques et des dates charnières

Etape 16. Soumettre les plans à la direction et aux services supports pour accord

Lorsqu'elle présentera les plans à la direction pour accord, l'équipe d'évaluation devra être préparée à un tir de barrage de questions pertinentes. Ce que l'équipe va dire à la direction, c'est que l'entreprise a un problème et que l'équipe a la solution. Ce sera la première fois que la direction entendra les résultats de benchmarking. Le fait que l'équipe présente un plan pour accord signifie à la direction qu'ils ont trouvé une entreprise meilleure que la leur dans le domaine particulier qui a été évalué. La direction voudra savoir pourquoi. Les faits exposés doivent être complets et l'analyse exhaustive pour convaincre la direction que les recommandations sont fondées. Il faut être prêt à recommencer le travail si la direction ne souscrit pas totalement aux recommandations. Les avantages de l'exhaustivité dans la planification en amont deviennent particulièrement évidents ici.

En supposant que les données accumulées soient suffisantes pour rendre les recommandations valides, la direction devrait approuver le plan de mise en oeuvre et le budget associé.

Etape 17. Après accord, communiquer le plan et les objectifs de performance aux services transversaux

A ce stade, il sera nécessaire de présenter recommandations et plans d'actions aux services qui les mettront en oeuvre pour obtenir leur adhésion. Il s'agit toujours d'un effort d'équipe, bien que la composition de l'équipe ait changé. La communication avec ces services doit passer par l'identification claire des objectifs de performance nécessaires à la réussite. Les services transversaux soutiendront les nouvelles activités dans la mesure où ils comprendront les raisons de ces activités et les bénéfices que l'entreprise en retirera.

Etape 18. Mettre en oeuvre le plan, surveiller son déroulement, et faire périodiquement le point sur l'état d'avancement.

La mise en oeuvre devrait obéir aux règles de bonne gestion d'un projet. Si une entreprise ne les connaît pas, cela peut devenir un sujet pour une étude de benchmarking.

Etape 19. Evaluer le marché périodiquement pour être sûr que les buts et les objectifs sont toujours valides

Les programmes importants peuvent prendre un certain temps pour leur mise en oeuvre, et par conséquent les résultats sont lents à survenir. Pour être sûr qu'elles progressent et que leurs objectifs sont toujours appropriés, les entreprises doivent surveiller périodiquement le marché pour détecter les changements qui pourraient affecter les activités en cours. Il paraît raisonnable de supposer que, tandis qu'une entreprise évalue les entreprises leader, ces entreprises à leur tour s'efforcent d'améliorer leur position pour devenir encore plus fortes vis-à-vis de leurs concurrents. Comme l'a dit il y a quelque temps quelqu'un du marketing, "si vous ne démodez pas vos produits, la concurrence le fera." Cette affirmation oblige à garder présente à l'esprit la possibilité qu'il y ait quelque part un concurrent qui a un meilleur produit sur sa planche à dessin, et que, si vous ne faites rien aujourd'hui, vous pourriez demain ne plus être concurrentiel.

Conclusion

Le benchmarking est devenu un outil d'amélioration important pour beaucoup d'entreprises. L'idée que les décisions stratégiques internes seront prises en fonction de ce qui se passe sur le marché, plutôt que selon une démarche d'évaluation purement interne, a clairement séduit de nombreuses entreprises. Les résultats que les entreprises obtiennent à partir de leurs études prouvent que le "benchmarking" est un outil significatif pour la détermination des lignes d'actions futures.