

Le Benchmarking
ou l'art de copier les meilleurs

Jean-Marc BIRAGNET
Philippe KURZWEIL

Introduction

Afin de mieux connaître le benchmarking, nous allons dans un premier temps, présenter une synthèse de l'ouvrage de R.C. CAMP, qui fait référence en la matière. Par la suite, nous nous arrêterons sur la méthode vue et appliquée par les consultants et plus particulièrement par le groupe BOSSARD CONSULTANTS au travers d'une opération menée au CREDIT DU NORD. Enfin nous dégagerons les différentes expériences et points de vue sur le sujet.

1. La méthode du BENCHMARKING

Toute personne intéressée par l'étude du Benchmarking se reportera inévitablement au livre de R. C. CAMP. Dans cette première partie nous allons présenter une synthèse de ce livre en exposant les principales idées de la méthode utilisée avec succès chez Xerox.

1.1. Introduction

1.1.1. Origine du Benchmarking

Les Américains, pour répondre à la concurrence japonaise, ont dû trouver de nouvelles méthodes. Il ne suffisait plus d'extrapoler le passé pour être le "meilleur des meilleurs". Alors, s'inspirant de la démarche japonaise de recherche systématique des meilleures méthodes, les Américains ont développé le benchmarking. Celui-ci ne consiste pas simplement à copier le concurrent, mais à rechercher partout les meilleures méthodes, à les comprendre puis à les intégrer.

Au début des années 80, Xerox, dont les coûts de fabrication des produits correspondaient aux prix des ventes des produits concurrents japonais, s'essaya à cette nouvelle méthode et combla son retard de façon spectaculaire. Xerox a aujourd'hui étendu la méthode à l'ensemble de l'entreprise et fait figure de référence en matière de benchmarking.

1.1.2. Définitions du Benchmarking

Selon le dictionnaire Webster le mot "benchmark" signifie : *Un repère de géomètre... marquant une position... et utilisé comme point de référence..., norme d'après laquelle quelque chose peut être mesuré ou évalué.*

Selon David KEARNS (Xerox Corporation) : *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 leader.* Le benchmarking doit s'appliquer à toute l'organisation et avoir pour cible aussi bien les concurrents directs que les leaders du secteur considéré. Il permet de s'assurer une supériorité.

1.1.3. Les apports du benchmarking

La bonne compréhension des objectifs du benchmarking doit permettre aux cadres de mieux cibler leurs investigations pour obtenir le plein bénéfice du processus. Ainsi, les principaux apports du benchmarking sont :

- l'amélioration de la réponse aux exigences du client,
- la fixation d'objectifs efficaces,
- la détermination exacte de la productivité,
- l'obtention d'un avantage concurrentiel de manière à rester compétitif,
- la prise de conscience de l'existence de méthodes particulièrement performantes et leur recherche constante.

Cet outil stratégique, lorsqu'il est bien intégré, a un réel pouvoir de motivation et permet de briser les réticences au changement. Il constitue une aide indéniable au management. Il encourage à atteindre des objectifs réalistes et à modifier spontanément ses habitudes de travail. Il permet de révéler de nouvelles technologies et de les intégrer à son secteur.

1.1.4. Les étapes clés du benchmarking

Le processus de benchmarking comprend toujours les mêmes étapes même si un certain nombre de variantes peuvent apparaître dans la présentation et dans son utilisation. Nous étudierons pour cela plus en détail la façon dont travaillent certains cabinets de conseil. Présentons ici rapidement les grandes étapes du benchmarking selon R.C. CAMP :

- **la planification** : étape de définition de l'objet du benchmarking,
- **l'analyse** : comparer et comprendre les méthodes,
- **l'intégration** : fixer des objectifs opérationnels,
- **l'action** : passer des principes opérationnels aux applications,
- **la maturité** : incorporation des méthodes de pointes et systématisation du benchmarking.

1.2 La planification

Cette première étape est primordiale pour la réussite du benchmarking. C'est en effet au cours de cette phase que l'on définit l'objet du benchmarking, que l'on désigne les partenaires de l'opération et que l'on prépare la collecte de données.

1.2.1. Définir l'objet du benchmarking

Afin de réaliser cette première opération dans les meilleures conditions, l'auteur propose une méthode logique. Avant de commencer une étude de benchmarking, il faut s'assurer de la bonne connaissance de son propre fonctionnement et des mesures critiques utilisées. Les unités de mesure, chiffres clés du benchmarking, guideront les recherches et permettront d'évaluer les écarts.

Pour parvenir à définir l'objet du benchmarking, on peut partir de documents fondateurs (mission du département...) ou définir une série de questions révélatrices des problèmes rencontrés. Dans ce dernier cas, un diagramme causes-effets d'Ishikawa peut servir de base de travail, les causes figurant sur le diagramme devenant les rubriques candidates au benchmarking. Pour pouvoir sélectionner l'objet du benchmarking parmi tous les objets retenus, il faudra aussi faire intervenir des considérations plus stratégiques et s'interroger sur l'importance relative de chaque problème par rapport aux autres.

Afin de tester la pertinence des éléments retenus, on peut poser une série de questions au personnel. Il faut s'assurer de la compréhension des méthodes et processus qui se cachent derrière les valeurs de référence ou benchmarks. Il faut pouvoir en tirer des données utilisables, capables d'évaluer les conséquences de l'intégration d'une nouvelle méthode. Il faut enfin déterminer celui qui au sein de l'entreprise sera directement concerné par ces changements.

1.2.2. Sélectionner les partenaires et le type de benchmarking

L'entreprise doit exploiter toutes les informations du domaine public afin d'identifier les meilleures entreprises avec lesquelles effectuer les comparaisons et accumuler le maximum d'informations à leur sujet. Il ne faut pas se contenter des concurrents directs, il faut chercher les leaders du domaine dans tous les secteurs afin de pouvoir adapter des innovations et des méthodes qui ont déjà fait leurs preuves ailleurs. Il faut cependant vérifier que la comparaison est possible.

On distingue à ce niveau quatre types de benchmarking.

- **le benchmarking interne** : il sert de base de départ pour la suite de l'étude.
- **le benchmarking auprès des concurrents directs** : un consultant peut éventuellement servir d'intermédiaire.
- **le benchmarking orienté vers une fonction** : ex: prise de commandes.
- **le benchmarking horizontal** : recherche d'un processus d'un domaine indépendant adaptable à l'entreprise.

Les deux premiers types de benchmarking sont ceux qui apportent les informations les plus pertinentes. Cependant les deux derniers permettent de découvrir des méthodes novatrices et sont indispensables pour dépasser les concurrents directs.

Après avoir défini l'objet et le type de benchmarking approprié, il faut identifier les meilleures entreprises. L'exploitation de données clés et de ratios permet une première sélection. Il faut alors exploiter au maximum les informations publiques : les journaux professionnels, les banques de données, et les associations professionnelles qui proposent des études intéressantes et fournissent de nombreux conseils. Les détiennent également de nombreux renseignements, de même que les experts du domaine considéré.

1.2.3. Les méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte des données sont nombreuses et variées. Il faut fixer au départ les critères de la collecte (quantité, précision, temps de recherche...) qui seront définis en fonction de l'objectif souhaité. La collecte et l'analyse de données constitue de toute manière un travail très long. La présentation qui suit des différentes méthodes de collecte va de la plus facile à la plus difficile. Les dernières peuvent paraître les plus enrichissantes mais nécessitent souvent d'avoir travaillé auparavant avec les premières.

- **Les sources d'information internes** : analyse des produits concurrents dans ses laboratoires, études internes,... Même si elles ne permettent pas toujours de connaître les méthodes des concurrents, elles serviront de guides pour continuer les recherches et présentent l'avantage de sensibiliser les personnes. Reprendre des études en cours ou déjà réalisées peut être aussi d'une très grande utilité.

- **Les informations du domaine public** : périodiques, rapports annuels, comptes-rendus de conférences, articles de journaux... ou autres sources (associations professionnelles, consultants, experts externes, contacts chez le concurrent...) offrent des informations très rentables. Ces informations représentent une masse de données considérable dans laquelle on peut facilement se perdre. Experts et consultants sont alors des guides précieux.

- **Les recherches particulières** ne sont nécessaires que pour obtenir les réponses aux questions que les deux premiers types de méthodes n'ont pas données. Très coûteuses, ces dernières devront être utilisées avec beaucoup de soin :

- **Le questionnaire** permettra de structurer une discussion. Cependant cette méthode diminue la possibilité d'idées novatrices issues de l'observation sur le terrain et ne fournit parfois qu'une information partielle ou filtrée.

- **Le sondage** par courrier doit pour être efficace, être envoyé à une population ciblée. Il doit inciter les gens à y répondre. Le sondage par téléphone vise à obtenir une information très précise en un minimum de temps. Il doit être clair, rapide, précis et bien présenté.

- **Les visites dans les entreprises** sont les plus intéressantes pour l'étude de benchmarking. Elles permettent d'observer et de discuter des méthodes utilisées, de leurs conditions d'utilisation, de leurs opportunités et de leurs avantages. La visite doit être préparée avec le plus grand soin.

- **Les panels** peuvent permettre aux partenaires du benchmarking grâce à l'intervention d'une tierce personne de partager leurs opinions et leurs idées sur les méthodes, leurs évaluations et leurs conclusions.

Pour que ces échanges soient efficaces, il faut donner un ordre de priorité aux informations recherchées et définir des ratios qui seront utilisés par la suite. Les informations doivent être réactualisées régulièrement pour tenir compte de l'évolution. Notons que les deux parties peuvent profiter du benchmarking : il n'y a pas forcément un demandeur et un donneur.

1.3. L'analyse

Les données ont été recueillies, il convient maintenant de les exploiter, c'est-à-dire les analyser et les comparer aux données internes.

1.3.1. Déterminer l'écart concurrentiel

La comparaison va révéler un écart concurrentiel. Cet écart indique l'efficacité relative de ses méthodes par rapport aux méthodes externes. Une analyse comparative permettra alors de déterminer les causes des différences et, le cas échéant, les facteurs à modifier. L'analyse est à la fois qualitative et quantitative. La quantification conduit à une référence chiffrée (benchmark) qui doit refléter l'utilisation des meilleures méthodes et permettre la comparaison avec les anciennes méthodes.

Les critères pour reconnaître qu'une méthode est une méthode de référence sont les suivants :

- les personnes extérieures font appel à vos services ou souhaitent faire une opération de benchmarking en prenant vos méthodes comme références.
- La méthode peut apparaître clairement supérieure (l'écart mesuré entre deux méthodes peut dépendre de l'utilisation qu'on veut en faire).
- Des experts peuvent à la lumière de leur expérience affirmer la supériorité d'une méthode sur une autre.
- La méthode est largement répandue (signe de sa supériorité).

Avant de retenir une méthode, il faut s'assurer qu'elle est adaptable à son entreprise. Une méthode qui a fait ses preuves ailleurs n'est pas forcément bonne chez soi.

1.3.2. Fixer les futurs niveaux de performance

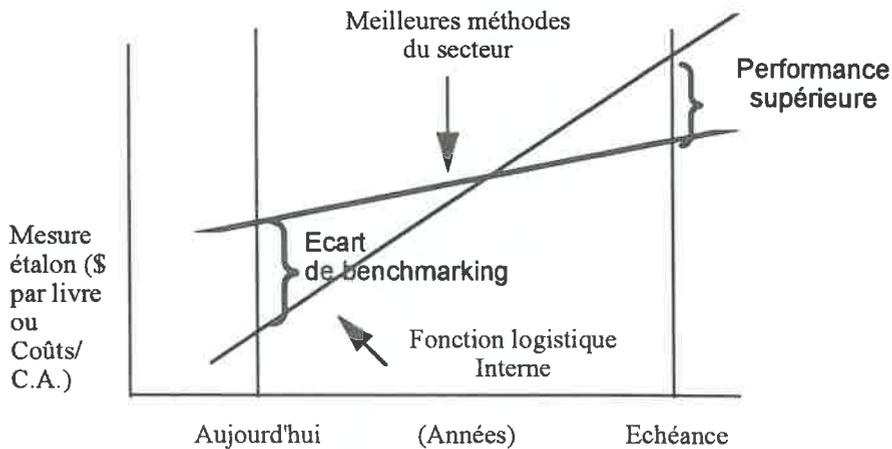


Figure1 - Projection de l'écart de benchmarking (RC CAMP)

Bien souvent, comme le montre la figure 1, le ratio coût/chiffre d'affaires est utilisé pour déterminer l'évolution de l'écart concurrentiel. De telles projections (courbes en Z*, ...) permettent de fixer les futurs niveaux de performance qu'il faudra chercher à atteindre pour rattraper et dépasser le concurrent.

1.4 L'intégration

Avant de pouvoir utiliser les nouvelles méthodes au sein de l'entreprise, il faut faire accepter les résultats et les décisions et adapter les méthodes et les objectifs.

1.4.1. Communiquer les résultats du benchmarking et les faire accepter

La communication des résultats doit être préparée soigneusement. Tous les niveaux de l'entreprise sont concernés voire même les partenaires en amont (fournisseurs) et en aval (clients). La direction doit être rapidement au courant afin d'intégrer les résultats dans la démarche et de soutenir la mise en application. Le personnel devra aussi être au courant des nouvelles méthodes dans la mesure où il devra les appliquer et où il possède la meilleure connaissance des processus.

Les moyens d'informer et de convaincre les personnes sont nombreux. Le rapport écrit résumant les résultats de l'enquête est un outil indispensable. La lettre d'information permet de toucher une cible plus large même si elle ne fait passer que l'essentiel du message. On peut aussi avoir recours à un réseau de benchmarking. Une campagne de communication doit être lancée pour faire passer l'intérêt du benchmarking. La présentation a évidemment, elle aussi, une grande importance.

1.4.2. Etablir des objectifs fonctionnels

* voir R.C. CAMP p133

Comme on peut le voir sur la figure 2, le benchmarking doit s'intégrer parfaitement au processus de fixation des objectifs et de planification des actions au sein de l'entreprise.

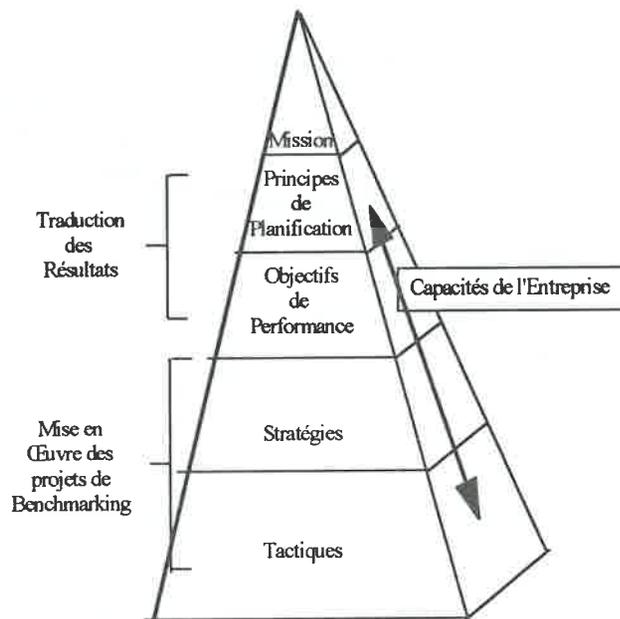


figure 2 - Processus de fixation des objectifs (R.C. Camp)

Le benchmarking permet de fixer les futurs niveaux de performance. Pour passer aux principes opératoires qui permettront d'atteindre les niveaux de performance fixés, il faut prendre en compte la culture d'entreprise (stratégies, tactiques) en adaptant les meilleures méthodes.

1.5 L'action

Après avoir réussi la phase d'intégration, les responsables du benchmarking doivent élaborer des plans d'action, démarrer des actions concrètes, contrôler la progression et réajuster les benchmarks.

1.5.1. Elaborer des plans d'action

Pour parvenir à une application efficace des résultats, il va falloir intégrer le benchmarking au processus de planification. L'élaboration des plans d'action doit prendre en compte les deux aspects de la mise en oeuvre que sont les tâches et les hommes. Il s'agit de définir clairement la responsabilité de mise en oeuvre de chacun, de diviser et classer par ordre de priorité ces tâches, de connaître le montant des ressources nécessaires, d'établir un calendrier, de définir les résultats escomptés et d'avoir une traduction chiffrée des résultats permettant un contrôle.

Il faut enfin analyser la faisabilité du plan d'action, voir les obstacles à l'implantation de la nouvelle méthode, les bouleversements consécutifs à son instauration, et en quoi ils affecteront chaque service. Cela permet d'ailleurs une meilleure compréhension de la nouvelle méthode.

1.5.2. Démarrer des actions concrètes et contrôler la progression

Une fois les résultats du benchmarking acceptés et traduits en plans d'action, il reste deux étapes critiques : la mise en oeuvre et le suivi qui peuvent être améliorés par une utilisation efficace du benchmarking. Ce dernier permet notamment une réallocation stratégique des ressources. Pour une mise en oeuvre efficace, il faut que les nouvelles méthodes et les avantages qu'elles peuvent procurer soient bien assimilés, mais aussi que les rôles et les responsabilités soient bien définis. Le suivi se fera selon des méthodes classiques. Il existe diverses approches de la mise en oeuvre :

- **La voix hiérarchique** assure rapidité et motivation.
- **La création d'une équipe de projets** pour des projets complexes.
- **Un "responsable de processus"** pour chaque processus essentiel de l'entreprise permet d'avoir une intervention horizontale dépassant la fonction ou le produit.
- **Les cercles de qualité** sont impliqués dans le processus à modifier et se trouvent de ce fait capables de mettre en oeuvre les méthodes préconisées.

Le suivi de la progression et des méthodes conduisant à l'efficience doit être réalisé grâce à quelques chiffres clés, peu nombreux et directement liés aux changements. Il est nécessaire de lier directement le benchmarking aux systèmes de mesure des performances et aux processus financiers de l'entreprise. Le benchmarking doit être intégré à plusieurs processus vitaux :

- Le processus de planification.
- Le processus de management.
- Le processus de recherche de la qualité.
- Le processus financier.

1.5.3. Réajuster les benchmarks

L'évolution permanente des méthodes et des concurrents oblige les entreprises à réajuster régulièrement leurs objectifs. Pour cela, il est souvent plus efficace de commencer par une évaluation de réajustement avant de passer à la confirmation des benchmarks. Cette partie essaiera aussi de présenter rapidement la manière d'institutionnaliser le benchmarking au sein de l'entreprise.

Afin de déterminer si un réajustement est nécessaire ou pas, il peut être utile de procéder à une évaluation interne. L'objectif est de vérifier la bonne compréhension du benchmarking et des méthodes de pointe, de déterminer les degrés d'acceptation et d'intégration du benchmarking et de ses résultats (benchmarks). L'étape de réajustement doit enfin tenir compte des réactions suscitées par le benchmarking qui crée souvent de grands bouleversements dans les méthodes de travail.

Après cette évaluation qui est un complément essentiel du réajustement, il s'agit de préparer et de planifier ce dernier. Il s'agira d'effectuer une révision des différentes étapes du benchmarking en incorporant des approches utilisées dans d'autres enquêtes et ce afin de pouvoir s'adapter aux évolutions.

L'objectif final est l'institutionnalisation du benchmarking. Elle sera atteinte si chacun s'efforce de sa propre initiative de rechercher les meilleures méthodes. L'entreprise pourra aussi s'arranger pour intégrer le benchmarking comme processus permanent.

1.6 La maturité

La direction joue un rôle majeur dans l'institutionnalisation du benchmarking. Elle doit soutenir ces opérations même si ce n'est pas elle qui en a la responsabilité directe. La direction a l'avantage de posséder une vision d'ensemble de l'entreprise, ce qui lui permet une comparaison plus facile si l'organisation est différente au sein des deux entités comparées. La direction est enfin en charge de la planification. L'internalisation du benchmarking entraîne une modification du type de management.

Une fois institutionnalisé, le benchmarking simplifie la vie quotidienne de l'entreprise et permet d'éliminer les activités inutiles. Il est en ce sens un outil de simplification qui ne nuit pas à la satisfaction des clients au contraire. Les processus simplifiés permettent de satisfaire les vraies exigences des clients, sont faciles à apprendre et à utiliser. Ils simplifient les rapports de l'entreprise avec l'extérieur, sont abordables et rentables, comportent le minimum d'étapes et minimisent les risques de double emploi. Enfin, ils sont facilement contrôlables et sont sensibles aux modifications des exigences des clients.

Le benchmarking a enfin l'intérêt de diminuer la réticence au changement. Il permet des transformations plus profondes que de simples remises à niveau. Il permet aussi la sélection des méthodes indispensables à l'entreprise. Il élimine enfin l'attitude de rejet permanent de tout ce qui vient de l'extérieur

2. Benchmarking et consultants : **les méthodes vues et appliquées par Bossard Consultants au Crédit du Nord**

A plusieurs reprises, Robert C. Camp suggère de faire appel à un consultant pour mener à bien une opération de benchmarking. Vu l'importance des sommes engagées pour recourir à un consultant, nous allons chercher à cerner les contributions de celui-ci.

Nous avons choisi de développer cet aspect en nous appuyant sur la méthode de Bossard Consultants et sur une opération de benchmarking menée par ce cabinet au Crédit du Nord.

Nous remercions vivement Christiane VALTEAU du Crédit du Nord, qui a dirigé le groupe Accueil lors de l'opération de benchmarking. Son témoignage nous a été d'une grande utilité pour aborder ces questions.

Nous exprimons également notre reconnaissance à Alban NEVEUX, consultant chez Bossard et responsable de la "Mission Crédit du Nord", pour ses remarques et ses conseils.

2.1. Présentation de la méthode Bossard Consultants

2.1.1. Rôle du Consultant

Le consultant se présente comme le partenaire indispensable pour mener le projet pilote ainsi que la phase de transfert qui doivent conduire l'entreprise à la phase autonome lorsque le benchmarking est institutionnalisé. Selon Alban Neveux, l'idée n'est pas tant de faire le benchmarking à la place du client que d'aider ce dernier à réaliser le plus possible cette opération afin qu'il s'approprie davantage les résultats.

2.1.2. Encadrement de l'opération

Dans son livre, Robert C. Camp reste relativement évasif sur les structures d'encadrement d'une opération de benchmarking. Le consultant est alors intéressant car il propose une structure d'encadrement claire et la mise à disposition de personnes compétentes qui pourront se consacrer à plein temps au projet. De telles personnes sont en effet difficiles à trouver au sein d'une entreprise, surtout si celle-ci débute dans la pratique du benchmarking.

Pour encadrer le benchmarking, Bossard met en place un comité de pilotage constitué à la fois de hauts responsables de l'entreprise et de consultants. C'est une instance de décision qui est en rapport étroit avec la direction générale et qui dirige les équipes qui travaillent chacune sur un thème de benchmarking retenu. Le comité de pilotage est un élément clé qui anime le réseau.

2.1.3. Les différentes étapes

Bossard distingue quatre grandes phases : la planification, la collecte des données, l'analyse et l'adaptation. La phase la plus longue est la collecte des données qui occupe environ 50% du temps. A comparer ces quatre phases aux cinq phases de Robert C. Camp

(planification, analyse, intégration, action, maturité), on s'aperçoit qu'il n'y a pas de différences de fond entre les deux méthodes.

De la même façon il est intéressant de comparer les étapes selon Bossard et Camp. Ceci apparaît dans le tableau ci-dessous.

Bossard	Robert C. Camp
1. Préparation du projet	1. Objet des recherches
2. Déterminer le domaine du benchmarking	2. Entreprises à comparer
3. Examiner ses procédés et méthodes de mesure	3. Méthodes de collecte
4. Identifier l'entreprise à comparer	
5. Collecter les données	
6. Analyser et comparer les performances du Best-in-class	4. Déterminer l'écart de performance
	5. Fixer les futurs seuils de performance
	6. Communiquer et faire accepter les résultats
	7. Etablir les objectifs fonctionnels
7. Développer et appliquer des plans d'action pour rattraper et dépasser	8. Elaborer des plans d'action
	9. Démarrer des actions concrètes- Contrôler le progrès
8. Institutionnaliser	10. Ajustement des benchmarks et maturité

Sur le fond les étapes selon Camp et Bossard sont tout à fait semblables. Dans la présentation, on peut néanmoins remarquer que les 3 premières étapes de Camp deviennent 5 étapes chez Bossard, alors que les 7 autres de Camp sont résumées en 3 étapes chez Bossard. Ainsi, lorsque Bossard présente sa méthode il développe en apparence moins la partie action que ne le fait Camp. Le principe de l'étape 3 de Bossard, quantification et examen de ses procédés, est donné dans l'annexe 1.

2.1.4. Les originalités de la méthode Bossard

2.1.4.a. Les quatre types de benchmarking

Bossard classe les opérations de benchmarking selon quatre catégories différentes. Le tableau suivant présente la classification de Bossard et de Camp.

Bossard	Robert C. Camp
Stratégique (externe)	Interne
Organisation (externe et/ou interne)	Concurrent direct
Produit (externe)	Orienté vers une fonction
Process (interne et/ou externe)	Horizontal

2.1.4.b. Le choix des thèmes

Des thèmes peuvent être cernés par exemple à l'aide de diagrammes causes-effets. Un processus d'entonnoir, que nous détaillerons avec l'exemple du Crédit du Nord, permet alors de retenir deux thèmes. Le nombre 2 n'est pas choisi au hasard. Il offre une certaine marge de manoeuvre car si un des thèmes mène à une impasse, le deuxième permet de démontrer malgré

tout l'efficacité de la méthode. Par ailleurs, se restreindre à deux thèmes permet de garder le caractère d'opération pilote, puisque l'objectif déclaré du consultant est d'amener l'entreprise à l'autonomie de manière à pouvoir mener ultérieurement de façon indépendante toutes les opérations qui peuvent permettre d'améliorer la marche de l'entreprise.

Il faut souligner qu'en général, les deux thèmes retenus sont neutres par rapport à l'emploi. En effet, il est préférable qu'une opération pilote de benchmarking ne conduise pas à des licenciements si l'on veut pouvoir utiliser ultérieurement cette méthode.

2.1.4.c. Le choix des entreprises à comparer

Comme le fait apparaître l'annexe 2, les partenaires du benchmarking choisis par Bossard ne sont pas forcément les meilleures entreprises en général, mais plutôt les meilleures par rapport au thème précis choisi.

Bossard propose de retenir un nombre très variable d'entreprises (2 étant un minimum, 15 dans le cas du Crédit du Nord) selon les situations.

Le choix s'effectue selon plusieurs critères. Tout d'abord, il faut suivre une certaine logique économique. Si le benchmarking s'effectue sur un problème de marque, il est pertinent de s'adresser à des entreprises de biens de consommation. Si le projet touche un problème technologique, on s'intéressera plutôt à des entreprises d'électronique. La créativité doit aussi être prise en compte pour choisir les entreprises. Pour cela, le recours au consultant peut être utile car il saura faire des associations originales qui peuvent entraîner des changements significatifs. Ainsi, une entreprise de produits frais pourra se comparer à un distributeur de quotidiens... De la même façon, les consultants peuvent être bénéfiques car ils disposent de références où sont identifiées les entreprises reconnues comme les plus performantes pour telle fonction ou tel processus.

2.1.4.d. Collecter l'information

Le graphique donné en annexe 3 représente les sources d'information en fonction de leur accessibilité et de leur qualité. Pour Bossard, collecter l'information est comme peler un oignon. Il faut d'abord recueillir les informations faciles d'accès pour atteindre le coeur de l'oignon qui est la visite des entreprises sélectionnées et les entretiens avec ses membres. Pour aborder les entreprises comparées, Bossard donne 4 conseils :

- Présenter très honnêtement la démarche (surtout s'il ne s'agit pas d'un concurrent direct) car le fait d'être choisi dans le cadre d'un benchmarking est valorisant pour l'entreprise retenue et l'incitera à coopérer.
- Chercher à faire jouer le réseau. Si les entreprises sont de même taille, un coup de fil d'un PDG à l'autre peut suffire à initier l'échange.
- Jouer donnant-donnant. Avant de contacter l'entreprise, il faut faire une liste de ses points forts pour pouvoir lui proposer quelque chose en échange.
- Proposer de fournir un retour aux entreprises participantes.

2.1.4.e. Le choix des indicateurs

Une liste d'indicateurs de Bossard est donnée en l'annexe 4. Les indicateurs sont regroupés en 4 catégories : Coût, Temps, Qualité, Autres.

L'avis d'un consultant peut aussi être utile au cours de cette étape.

2.2. Le benchmarking au Crédit du Nord mené par Bossard

2.2.1. Contexte

Le Crédit du Nord compte aujourd'hui 8400 collaborateurs et est présent dans une dizaine de régions avec 570 guichets.

Le Groupe, issu de plusieurs fusions et acquisitions, a connu en 1987 un plan d'action d'urgence qui s'est traduit par des réductions d'effectifs. Au début des années 90, tenant compte de la situation délicate d'être "la plus petite des grandes banques ou la plus grande des moyennes", la direction générale a affiché un positionnement clair et une stratégie de "banque commerciale à réseau régional en France". Ceci s'est traduit par une réduction des implantations à l'étranger et un recentrage sur le réseau Français. Ces changements ont été accompagnés d'une décentralisation et d'une régionalisation rendues possibles par une informatisation poussée.

Dans le même temps la direction générale cherche à mettre en place un projet mobilisateur pour effacer les traces des années difficiles et préparer l'avenir. Dans un premier temps, une démarche qualité qui a duré près de trois ans a été menée. Fin 92, la banque est déjà sur le bon chemin pour redevenir profitable lorsque la direction générale assiste à une conférence de Bossard sur le benchmarking et décide de mener une telle opération en faisant appel au cabinet de conseils Bossard Consultants. Une opération pilote menée sur deux thèmes pendant une durée d'environ un an est alors lancée.

2.2.2. Sélection des domaines : 5 semaines

La direction générale du Crédit du Nord a cerné dans un premier temps 33 thèmes d'intérêt pour la banque. La direction générale et deux consultants de Bossard, Alban Neveux et Marc Aouston, se sont alors livrés à une séance de Brainstorming* qui a réduit à 7 le nombre de thèmes retenus. Pour cela, les thèmes ont été hiérarchisés selon trois critères :

- la contribution aux objectifs stratégiques
- le caractère pilote
- la faculté à mobiliser l'ensemble des salariés

A l'aide de ces critères, la gestion de risques, retenue parmi les 7 thèmes, a par exemple été écartée car c'est un thème peu mobilisateur.

Les 7 thèmes retenus ont alors été soumis durant cinq semaines à 25 personnes représentatives et leaders d'opinions. Au bout des cinq semaines, **l'accueil des clients et la prospection commerciale** ont été les deux thèmes retenus pour l'opération pilote. Avant de commencer les recherches, un travail soigneux a été fait afin de bien définir ces deux thèmes.

* remue-ménages

Un thème mal défini peut entraîner des pertes de temps considérables. Voici à titre d'exemple la définition retenue pour le thème accueil : " tout contact direct entre le Crédit du Nord et un client ou un prospect, et à l'initiative de ces derniers ".

Selon Christiane Valteau, cette phase est extrêmement importante pour diffuser le benchmarking dans l'entreprise. En effet les rencontres qui s'effectuent au cours du brainstorming favorisent le bouche à oreille. Le Crédit du Nord a choisi une approche positive en choisissant un thème qui recèle un potentiel de développement plutôt qu'un thème se rattachant à un domaine qui "va mal". Cependant, selon Christiane Valteau, il faut aussi savoir benchmarker un domaine qui va mal si la stratégie de l'entreprise y conduit.

2.2.3. Mise en place de la structure d'encadrement

L'ensemble de l'opération est chapeauté par un Comité de pilotage constitué de deux membres de la direction de la banque et des deux conseillers de Bossard. Le Comité dirige deux groupes d'environ 6 personnes, responsables chacun d'un thème. Pour chaque passage d'une phase à la suivante, les groupes doivent expliquer les raisons de leurs choix au Comité de pilotage qui leur donne le feu vert.

Le choix des membres du groupe répond à deux critères : la légitimité interne et la volonté de s'investir dans l'opération. Une des clés du succès est la capacité à communiquer. C'est pourquoi, explique Christiane Valteau, les personnes impliquées dans l'opération ont gardé leur poste d'origine pour ne pas s'isoler et pouvoir diffuser autour d'eux les informations. Comme on peut s'en douter, assurer deux fonctions oblige à passer de longues soirées en compagnie de consultants pour faire avancer le benchmarking.

A titre d'exemple, le groupe Accueil a été constitué par un directeur commercial (Christiane Valteau), un responsable de l'inspection générale, un responsable de l'accueil d'une grande agence, un directeur d'agence, un responsable de l'organisation au niveau national et un responsable marketing.

2.2.4. Choix des entreprises : 2 mois

Au cours de cette investigation, plus de cent dossiers d'entreprises ont été étudiés pour en retenir finalement une trentaine. Christiane Valteau souligne l'utilité d'un cabinet de conseils qui dispose de sources d'informations permettant de gagner du temps. Les critères utilisés pour sélectionner les entreprises "Best in class" ont été les prix spéciaux et les citations (Deming, Malcolm Baldrige), l'attention des médias, les recommandations par des organisations professionnelles, le bouche à oreille, ...

Les consultants apportent également une vision globale et économique qui a permis d'éliminer certaines entreprises (dont les résultats ternissaient l'image) retenues par les groupes accueil et prospection commerciale sur des critères plus spécifiques. Or, pour que le benchmarking soit bien accueilli, l'image des entreprises benchmarkées a une grande importance.

Des recherches ont été menées sur les banques françaises et européennes mais aucune n'a été retenue. En revanche, des banques américaines ont été retenues (Seafirst, M&T Bank...). Aux Etats-Unis, certaines sociétés de réseaux telles Mc Donald's ont été étudiées.

En France, le Club Méditerranée, Camaïeu (accueil en boutiques de prêt-à-porter), Quelle (réputée pour l'accueil téléphonique), la chaîne Hilton (très en pointe en ce qui concerne la formation) ont été retenus pour l'accueil.

2.2.5. Collecte des données : 3 mois

Une mission de deux semaines a été menée aux Etats-Unis. Bossard Consultant a contribué à l'organisation de cette mission grâce à son réseau et ses contacts avec des entreprises américaines. Les visites se sont effectuées conjointement avec des collaborateurs du Crédit du Nord et deux consultants de Bossard (un Américain du bureau de Boston et un Français). Les participants du Crédit du Nord à cette mission ont été impressionnés par la disponibilité et le consentement des entreprises américaines à ouvrir leurs portes. Ainsi dans certaines sociétés américaines, il y a eu jusqu'à 15 entretiens allant du guichetier au Président.

Les visites ont été soigneusement préparées et ont permis une moisson de résultats : compte rendus détaillés, collecte de documents internes aux partenaires, collecte d'objets (affiches, stickers, ...).

Pour faciliter les échanges, le Crédit du Nord a proposé aux partenaires l'accès à ses points forts : l'informatique et la télématique. Cette proposition n'a pas réellement eu de retour. En revanche, Quelle a fait la demande du rapport de synthèse et a pu découvrir les nombreuses méthodes utilisées aux Etats-Unis pour motiver le personnel. Cet exemple montre que le temps que l'on consacre à une entreprise qui fait du benchmarking peut être payant à long terme.

2.2.6. Synthèse : 1 mois

Dans cette étape, il ne suffit pas de copier. Il faut observer et s'approprier en adaptant aux besoins. Pour cela un benchmarking interne sommaire a été mené dans un premier temps. Cet audit a permis de mieux comprendre l'entreprise. Pour Christiane Valteau, il ne faut cependant pas s'attarder sur cette étape.

Quels enseignements a donc pu tirer le groupe Accueil d'entreprises aussi variées que Mc Donald's, le Club Méditerranée, Hilton, ... ? Les collaborateurs du Crédit du Nord membres du projet et les deux consultants de Bossard ont travaillé ensemble sur cette synthèse.

Pour résumer l'essentiel, il y a 4 points communs à ces entreprises performantes. Toutes sont à l'écoute du client. Avant de concevoir, il faut interroger le client et s'assurer en permanence de sa satisfaction à l'aide de différents moyens de mesure. Ensuite, il faut tout consigner par écrit. Par exemple, les boutiques du Club Med ouvrent à 9h00 mais il est écrit que l'on ouvrira la boutique à 8h55 pour surprendre agréablement le client. L'implication de la direction générale est tout aussi importante. Un directeur qui s'investit sur le terrain peut donner un dynamisme exceptionnel à l'entreprise. Enfin, la formation parfaitement maîtrisée chez Hilton permet de mettre en pratique toute la théorie et de rendre les choses naturelles pour tous.

2.2.7. Plan d'action et de communication

La phase de synthèse s'est achevée en juillet 1993 date à laquelle est intervenu un changement de direction. L'opération de benchmarking a alors été suspendue et redémarrée en

novembre 1993. Il est intéressant de remarquer que la direction générale a poursuivi la démarche avec l'appui de collaborateurs de tous niveaux acquis à la démarche.

La communication des recommandations et du plan a été faite par les collaborateurs du Crédit du Nord qui travaillaient sur le projet et non par les consultants qui se sont volontairement effacés afin de faciliter l'appropriation.

De novembre 1993 à mars 1994 Christiane Valteau a composé le plan d'action visant à différencier le Crédit du Nord grâce à l'accueil. Dans un premier temps, il a fallu "écouter les clients". L'envoi d'un questionnaire aux 8000 collaborateurs du Crédit du Nord et l'étude de 6 groupes de clients ont permis l'élaboration d'un questionnaire très détaillé. Ce questionnaire a servi pour réaliser un sondage très précis auprès de 30 000 clients, chiffre très important au vu des 940 000 clients particuliers du Crédit du Nord. Cette enquête a permis de mieux cerner les attentes des clients.

Une vaste opération de sensibilisation a alors été menée auprès de l'ensemble du personnel de la banque (plus de 8000 personnes !) en commençant par les dirigeants, les cadres et enfin, les collaborateurs. Pour cela, un organisme extérieur a été sollicité. A l'issue de la formation, chacun s'est vu remettre un petit classeur de fiches pratiques sur les règles à suivre et a été encouragé à le compléter en fonction des besoins spécifiques de certains clients. Un résumé de ces règles a également été fourni en format "carte de crédit" ainsi qu'un autocollant à placer sur le combiné résumant les règles à suivre pour être agréable au téléphone. Pour couronner tout cela, un diplôme cosigné est remis en fin de formation.

Parallèlement, un journal interne informe tous les 3 ou 4 mois sur l'évolution de l'opération de benchmarking. Les baromètres mesurant les points d'amélioration y sont publiés. Les modifications liées à l'opération (mise en place de cordons dans les files d'attente) y figurent. On y trouve également des informations sur ce qui passe à l'extérieur dans d'autres sociétés. Pour déterminer les baromètres, on a recours à des techniques de style appel mystère ou client mystère.

2.2.8. Les résultats

Il est très difficile de mesurer les résultats d'une opération de benchmarking seulement deux ans après la mise en application. La Banc One aux Etats-Unis a attendu 4 ou 5 ans avant de pouvoir réellement constater une augmentation des taux de fidélité, de satisfaction et d'équipement de ses clients.

Un consultant de Bossard a poursuivi la collaboration avec le Crédit du Nord après l'opération de benchmarking. Cette collaboration vise à faire un pilotage stratégique de la démarche qui a été initiée.

Au Crédit du Nord, on est plutôt optimiste. Le réseau commercial affiche de bons résultats. Les mesures internes, appels mystères et clients mystères ont montré le succès de certaines opérations, notamment l'accueil au téléphone. Bien sûr il reste encore des points à améliorer mais en tout cas, le benchmarking a conduit à un réel changement de mentalités, ce qui en soit, est déjà un très bon résultat qu'il faut à présent transformer en succès commercial.

3. Expériences et points de vue sur le Benchmarking

Une chose est sûre, le reengineering et le benchmarking font vivre aujourd'hui de nombreux cabinets de conseils. Faut-il voir dans ces deux phénomènes une simple mode ? La meilleure façon pour pouvoir se prononcer est de s'intéresser aux expériences et aux points de vues d'entreprises qui ont utilisé ce processus pour améliorer leur compétitivité.

3.1. Qui fait du benchmarking ?

Aux Etats-Unis, 60 à 70 % des entreprises du top 500 donné par Fortune disent recourir régulièrement au benchmarking.

Les précurseurs en matière de benchmarking sont :

- Rank Xerox
- Motorola
- Boeing
- Digital Equipement

Il faut constater que ces sociétés ont réalisé des bonds en avant parfois spectaculaires suite au benchmarking. Ces bonds en avant ont été accompagnés de changements significatifs. Ainsi, par exemple, Digital a supprimé des métiers comme le transport et sous-traite ces activités.

Si l'on adopte le point de vue de l'entrepreneur, en omettant toute considération sociale, les faits prouvent l'efficacité du benchmarking.

3.2. Savoir adapter le benchmarking

Robert C. Camp présente le Benchmarking comme une méthode unique à appliquer point par point, en suivant scrupuleusement son livre. D'une certaine façon, le benchmarking se déroule ainsi aux Etats-Unis où l'on a coutume d'appliquer de façon quasi dogmatique une méthode reconnue comme efficace.

En revanche, on ne peut pas en dire autant de la France. Tout d'abord, il y a fondamentalement une résistance culturelle au benchmarking car on est beaucoup plus réticent en France qu'aux Etats-Unis à échanger des informations stratégiques. Par ailleurs, les traditions sont très fortement ancrées et la conduite du changement est un exercice délicat en France. On peut facilement imaginer la situation qui résulterait d'un benchmarking de type Robert C. Camp dans certains services publics. Ce phénomène explique sans doute que le livre de Camp se soit beaucoup moins bien vendu en France qu'aux Etats-Unis.

On constate d'ailleurs que l'offre des méthodes de benchmarking par les différents cabinets de conseils est assez variée et répond à ce besoin d'adaptation. Par exemple, Arthur Andersen prône le benchmarking chez les concurrents directs. Mc Kinsey recommande de s'intéresser aux entreprises non concurrentes pour introduire des changements spectaculaires. At Kearney est un défenseur du benchmarking interne.

Il faut choisir la méthode qui convient le mieux à l'entreprise. Dans le cas des services publics, commencer par un benchmarking interne semble être raisonnable pour éviter des changements trop traumatisants.

3.3. Expériences et points de vue

Crédit du Nord

Dans un milieu conservateur tel que celui de la banque, le benchmarking est un levier très puissant. Il permet d'opérer des changements en douceur. L'aide d'un consultant est très utile et l'implication de la direction générale est indispensable à la réussite de l'opération. Le benchmarking est un outil à développer car il permet des gains de temps considérables. La création de clubs de benchmarking est une idée intéressante pour parvenir à ce développement.

IBM

IBM introduit un nouvel axe de benchmarking, la culture, qui vient s'ajouter aux quatre axes habituels :

- axe produit : performance, coût, qualité
- procédés de fabrication
- services : prise de commande, livraison, support
- fonctions : approvisionnement, paiement fournisseurs, facturation, recrutement

Pour développer l'axe "culture organisationnelle" dont le but est de résoudre les problèmes humains liés au changement et sur lesquels butent 70% des réorganisations, IBM s'est associée à 50 entreprises américaines, japonaises, canadiennes, européennes... qui échangent leurs expériences.

MFQ (mouvement Français pour la qualité)

Le MFQ préconise une approche de partenariat avec le Best-in-class (le meilleur performeur).

Cette recommandation est suivie entre autres par :

- Bull
- Texas Instruments
- Siemens Nixdorf
- Renault

Rank Xerox

Rank Xerox a une longue expérience en matière de benchmarking. Récemment, une opération a été menée en vue de regrouper ses sites européens.

Lorsqu'un processus a atteint son maximum et ne peut plus être amélioré, Rank Xerox a recours au benchmarking.

Renault

Pour Renault, le benchmarking est un instrument de progrès permanent, accepté, indispensable. Il est plus un état d'esprit qu'une simple méthode.

3M

Il faut veiller à ne pas benchmarker seulement ce qui va mal. Une entreprise est perfectible sur tous les points

SNCF

Le fameux système de réservations Socrate est issu d'un benchmarking mené par la SNCF auprès d'American Airlines...

SNVB (banque du groupe CIC)

Suite à un benchmarking interne, la SNVB a constaté des écarts de compétitivité de près de 20% entre agences. Ces écarts étaient liés principalement à des sureffectifs ou parfois à des excès de zèle (des dossiers étaient constitués sur tout).

Le benchmarking a introduit des changements de fond très profitables. Il permet de mieux suivre les opérations, d'anticiper les changements, de communiquer et de réformer. Depuis le benchmarking, un large effort de formation a été consenti.

Sony

Sony voit trois grands axes d'amélioration également importants :

- la volonté de s'améliorer au quotidien
- s'inspirer des concurrents et des autres
- la rupture totale et les innovations significatives

Conclusion

L'industrie a connu de nombreuses modes ayant suscité de grands espoirs qui ont été déçus avec le temps. C'est le cas notamment de méthodes d'aide à la production telle que la méthode OPT* pour ne citer que celle-ci. D'une certaine façon, de telles méthodes ne sont pas inutiles puisqu'elles peuvent servir malgré tout, même lorsqu'elles ne sont plus en vogue. La méthode OPT s'est ainsi avérée inadaptée au développement de logiciels globaux, néanmoins elle reste d'actualité et peut être tout à fait profitable pour traiter certains problèmes de goulots de production.

Qu'en est-il du benchmarking ? A en juger par l'emploi extensif du benchmarking dans les entreprises américaines, le benchmarking semble être une méthode efficace. Les sceptiques feront remarquer que la majorité n'a pas toujours raison. Objectivement, il faut tout de même constater comme nous l'avons vu précédemment, que les opérations de benchmarking se sont très souvent traduites par une progression significative des résultats.

En France, on ne constate pas encore le même engouement pour le benchmarking qu'aux Etats-Unis. Cela tient vraisemblablement à des raisons culturelles et en particulier à un plus grand conservatisme des Français et des Européens en général. Cependant, à en juger par l'enthousiasme des entreprises françaises qui se sont essayées au benchmarking, on peut penser que ces réticences culturelles seront vaincues avec le temps. D'ailleurs, il y a aujourd'hui des projets très avancés de Club Européen de Benchmarking. On s'aperçoit qu'il n'est pas nécessaire de tout réinventer pour être efficaces.

Le benchmarking est un outil qui peut aider une entreprise à progresser s'il est bien utilisé. Il est important d'insister sur cet aspect de bonne utilisation. Bien utiliser le benchmarking ne signifie pas seulement appliquer les "Dix Commandements" de Robert C. Camp à la lettre. Il faut que le benchmarking fasse partie d'un projet d'ensemble qui donne des objectifs généraux à l'entreprise. En particulier, il est dangereux pour l'entreprise que ses dirigeants se réfugient derrière le benchmarking en attendant que la méthode livre les décisions à prendre. Dans le cas du Crédit du Nord, le choix stratégique a consisté à parier sur l'accueil pour se différencier des autres banques.

Pour conclure, la position de Sony semble donner sa juste place au benchmarking. Comme nous l'avons vu, Sony conçoit trois grands axes d'amélioration d'égale importance. Il y a la volonté de s'améliorer au quotidien. S'inspirer des concurrents et des autres. Innover radicalement. Le benchmarking est un bon outil pour exploiter les deux premiers axes. Pour le troisième, la portée du benchmarking est limitée. Avec ces quelques considérations en tête, le benchmarking peut apporter le meilleur à l'entreprise.

* Optimized Production Technology

Bibliographie

Livres:

- Robert C. CAMP, Le Benchmarking, Les Editions d'Organisation
- Gérald J. Balm, Le Benchmarking, AFNOR

Articles:

- **Les Echos**, 12 janvier 1993: Dossier des outils de comparaison au service de la stratégie
- **Entreprises & Carrières**, 31 mai-6 juin 1994: "Mais comment font les autres?"
- **Le Monde informatique**, 1er avril 1994: "S'améliorer en copiant les champions"
- **Consulting**, mai 1994: "Benchmarking au Crédit du Nord"
- **Management & conjoncture sociale**, 2 mai 1994: "Crédit du Nord: un benchmarking dans les règles de l'art"
- **Economie et comptabilité**, septembre 1995: "Crédit du Nord: un benchmarking dans les règles de l'art"
- **Liaisons sociales-Le mensuel**, octobre 1995: "Benchmarking: une démarche venue des USA"
- **Le Monde**, 27 février 1996: "Le benchmarking est un levier efficace pour améliorer les performances"

Documents Bossard Consultants

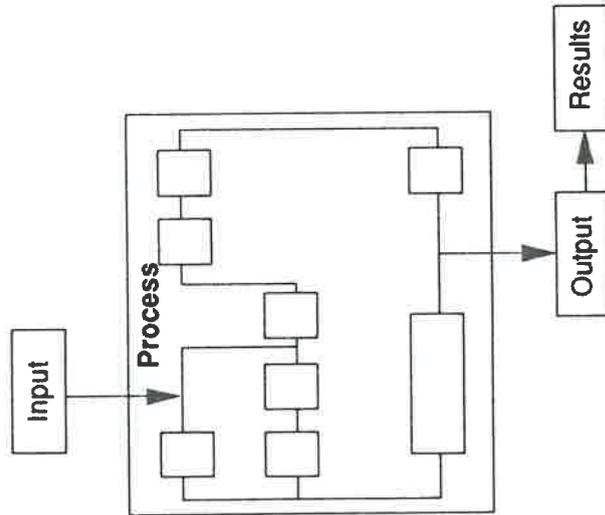
Documents Crédit du Nord

ANNEXES



Examine your own process and measure performance

Understand the process

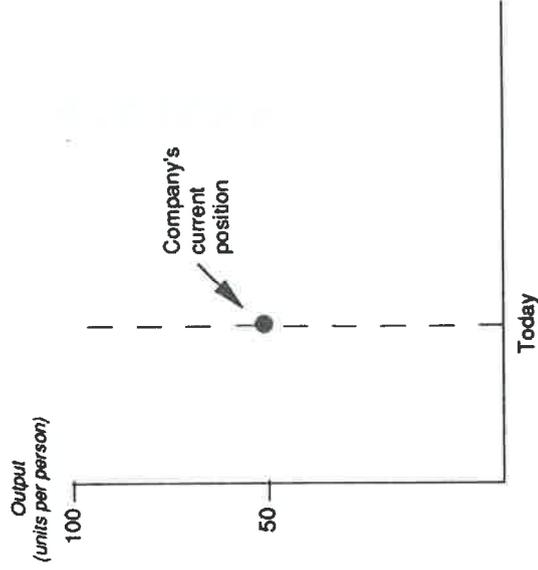


- Input:** Products or services supplied to a process
- Process:** Sequential action steps
- Output:** What is produced by the process
- Results:** Effect of output

Make it comparable and measurable

	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
Cost variables					
Time variables					
Quality variables					

Measure own performance



There are several criteria to consider when selecting the type of Benchmarking study to conduct



Several leading companies

1 to 3 BDP (Best Demonstrated Practices)

 Priority

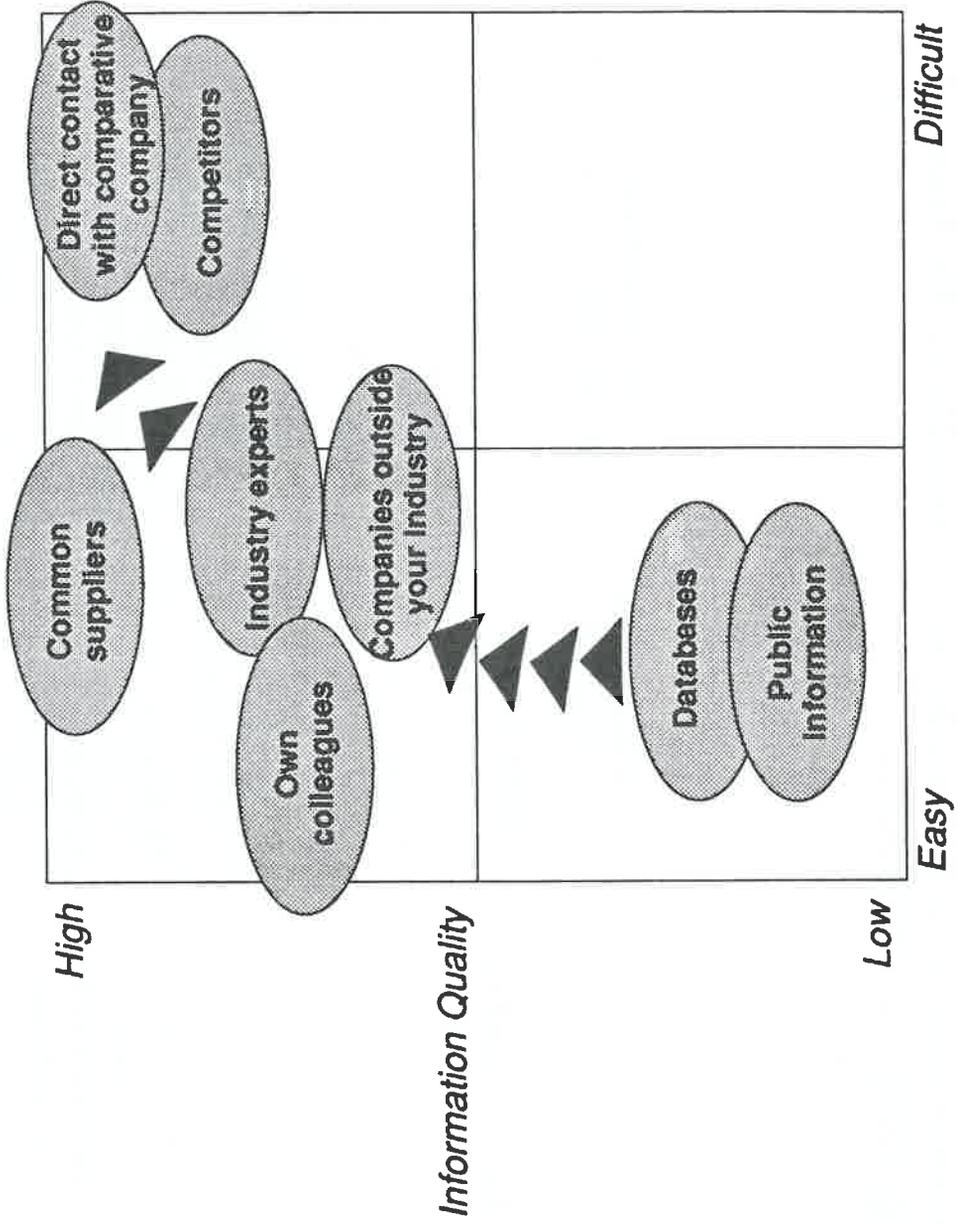
<p><u>Competitive analysis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Good overall understanding • Middle level of detail 	<p><u>Comprehensive comparative study</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Very time consuming and resource minded • Low level of detail
<p><u>Traditional BDP process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct compatibility • High level of detail 	<p><u>All-encompassing BDP process</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • High chance of unconventional solutions • Problem in transferability

Within the same industry Inside and outside the industry



Collect relevant information through numerous existing sources

Data sources



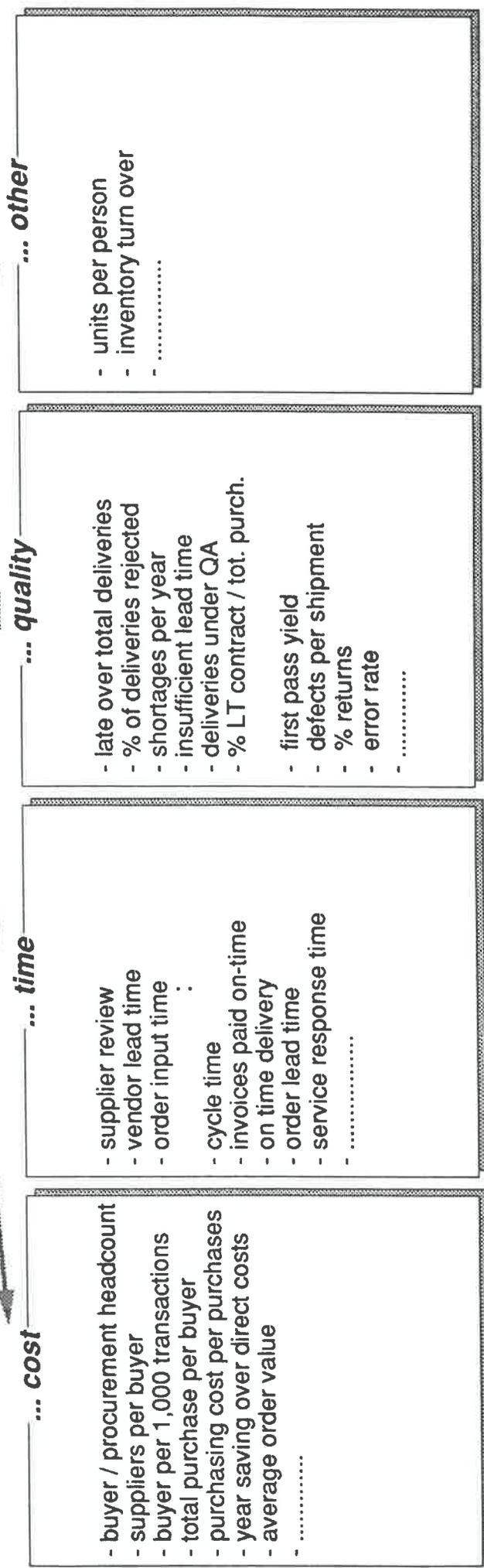


Identify performance variables to measure

Select measurements that:

- are true indicators of performance
- can be compared

Performance measurement of a product / work process / service in terms of ...



Quantify the subjective by using rating scales