

LE MODELE ANGLO-SAXON UNE APPROCHE BENCHMARKING CARACTERISTIQUE: “ THE WORLD CLASS BY PRINCIPLES ”

Patrice COLOMB*

1. Introduction

“ The World Class by Principles ” (WCP): est-ce un modèle dominant ? Une mode ? De quoi s’agit-il exactement ?

Afin d’apporter des éléments de réponse, nous rappellerons dans un premier temps la définition du benchmarking et son intérêt. Nous nous pencherons ensuite sur les caractéristiques du WCP, puis détaillerons sa matrice d’évaluation. Nous indiquerons, par ailleurs, quelles en sont les modalités d’application. Enfin, nous étudierons les résultats des entreprises qui ont adopté le WCP.

2. Définition du benchmarking

Le benchmarking a été défini de différentes façons. Nous retiendrons ici les propos de D. Keans, PDG de Rank Xerox, qui le caractérise comme “ *une comparaison continue des processus, des services et des produits avec ceux des concurrents les plus durs ou les plus avancés dans leur domaine* ”.

Aujourd’hui, les démarches de progrès semblent s’être généralisées en entreprise. Deux questions se posent donc traditionnellement: d’une part, les axes de progrès sont-ils consolidés, d’autre part, en quoi correspondent-ils à une demande du marché ?

Le WCP est un élément de réponse tangible à ces attentes. Il donne en effet une grille de lecture du travail et oriente donc l’entreprise vers des secteurs porteurs par rapport à la concurrence. En outre, en rendant la comparaison possible avec d’autres et en permettant de faire du benchmarking, le WCP alimente une boucle de progrès.

* Consultant Associé, Proconseil

Quelles sont les grandes caractéristiques du WCP ?

3. Éléments caractéristiques du WCP

A la fin des années 80, suite à l'observation d'entreprises japonaises, le professeur américain Dick Schonberger a mis en place le World Class Manufacturing (WCM). En s'inspirant de ce concept, le WCP a été créé afin de permettre un **management par principes**. Il s'agit de proposer non seulement un outil de comparaison, mais aussi un générateur de concepts. L'idée est tout à fait nouvelle puisqu'elle sort du cadre traditionnel de gestion par les coûts, les objectifs ou les processus (cf. figure 1). En effet, parmi les 16 principes, si certains restent d'ordre global, les autres sont à la base d'un management qui va de la conception jusqu'au marketing.

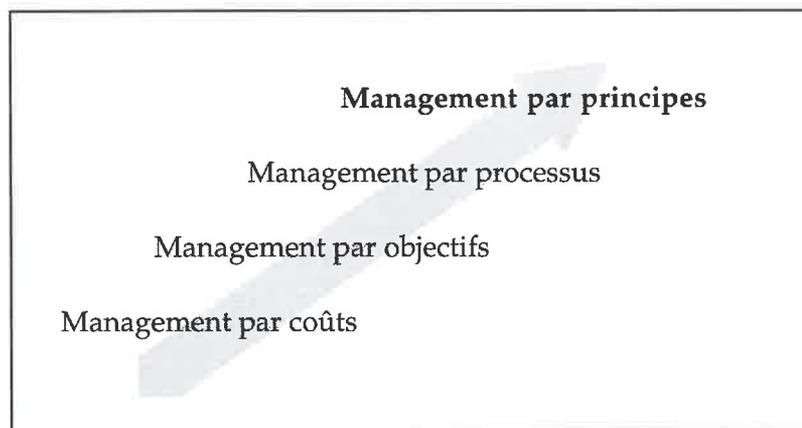


Figure 1 : Evolution du management en entreprise

Le WCP permet en outre la création d'une base de données mondiale, d'où la possibilité pour les entreprises de se comparer les unes aux autres, puis de générer des actions d'améliorations.

4. Matrice des seize principes WCP

A quoi ressemble la matrice des seize principes de WCP ? Soulignons avant toute chose qu'ils ont été choisis suite aux observations de Dick Schonberger. Ce dernier a analysé sur dix années les résultats des entreprises les plus performantes et en a extrait un certain nombre de principes. Voici la grille d'évaluation qu'il a proposée (cf. tableau 1).

GLOBAL	Principe 1: Organisation en familles client Principe 2: Ecoute du marché Principe 3: Progrès permanent Principe 4: Implication des hommes de terrain
CONCEPTION	Principe 5: Réduction de la variété
PRODUCTION	Principe 6: Réduction des temps de cycle Principe 7: Opérer au plus près du client
RESSOURCES HUMAINES	Principe 8: Formation permanente Principe 9: Reconnaissance des employés
AMELIORATION QUALITE ET PROCESS	Principe 10: Réduction de la dispersion Principe 11: Appropriation des données au poste de travail
FLUX DE PILOTAGE ET QUALITE	Principe 12: Réduction des transmissions administratives Principe 13: Indicateurs de performance orientés client
CAPACITE DE PRODUCTION	Principe 14: Optimisation de la capacité Principe 15: Mobilité et flexibilité des équipements
PROMOTION ET MARKETING	Principe 16: Promotion de toutes les améliorations

Tableau 1 : Grille d'évaluation du WCP

Objectivement, le WCP n'apporte pas de concepts réellement nouveaux. En revanche, la grille, et donc la façon d'ordonner les principes, est fondamentalement novatrice. Son but est ambitieux: il s'agit de donner à l'entreprise une vision structurée d'elle-même et des objectifs à atteindre afin qu'elle puisse s'améliorer sur le long terme.

De façon pratique, comment fait-on pour exploiter une telle matrice ?

5. Modalités

Le mode opératoire du WCP passe d'abord par une évaluation de l'entreprise. Celle-ci se fait grâce à un " radar chart " à 5 niveaux que l'on représente de la façon suivante (cf. figure 2).

Détaillons par exemple le principe 3 de progrès permanent. Le niveau 1 correspond à une qualité, une flexibilité, une rapidité ou une valeur accrue de 50% pour un procédé-clé sur 5 ans. Le niveau 2 nécessite lui un pourcentage de 80%. Le niveau 3 demande 90% dans la plupart des procédés-clés. Le niveau 4 exige quant à lui 95%. Le niveau 5 correspond lui aux situations encore meilleures, avec un taux d'amélioration soutenu de 50% annuel au plus. Cette échelle ambitieuse permet donc aux entreprises de s'évaluer et de se structurer à long terme par rapport à ce principe.

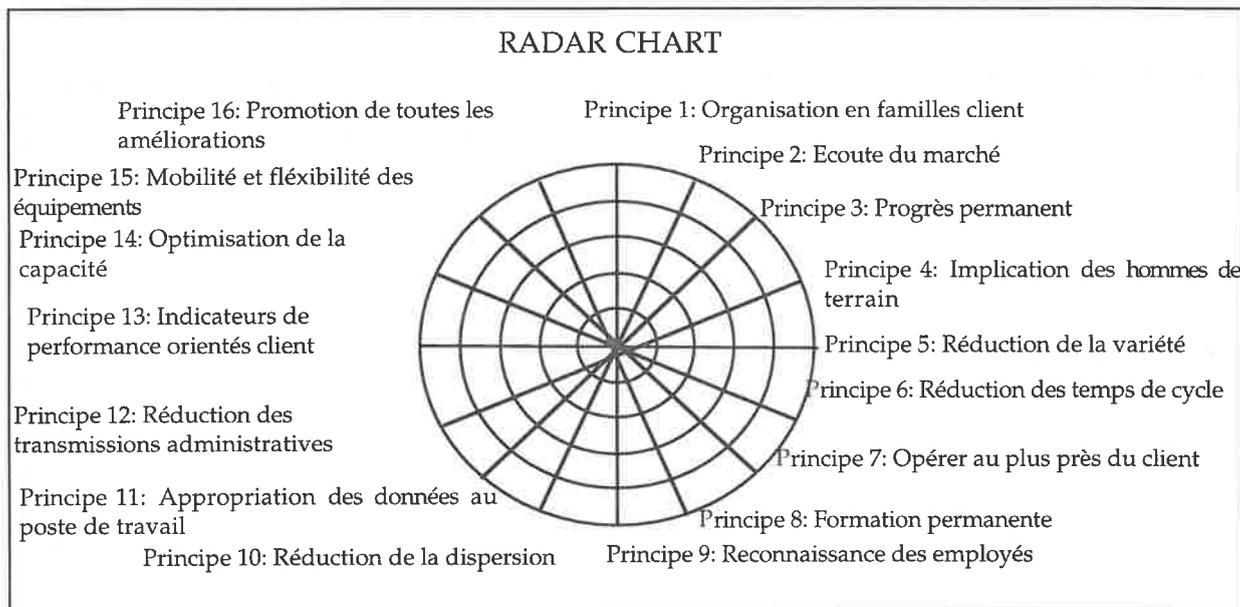


Figure 2 : Radar Chart du WCP

Il s'agit en fait, pour chacun des principes, d'une part d'orienter les sociétés vers le client et d'autre part d'impliquer davantage les employés.

Plusieurs entreprises se soumettent ainsi à cette évaluation, ce qui permet de former une base de données. De là, sortent trimestriellement des résultats globaux et par secteurs qui réunissent l'ensemble des évaluations des entreprises. Un cadre d'amélioration peut donc être dégagé, les sociétés possédant ainsi des outils de comparaison. Quels ont été les résultats de cette évaluation ?

6. Résultats

Plus de 325 entreprises à ce jour, situées majoritairement aux Etats-Unis pour des raisons historiques, se sont soumises à l'évaluation du WCP (cf. figure 3).

La moyenne est plutôt basse, ce qui se justifie par l'ambition de la grille proposée. Soulignons que l'axe sur lequel les entreprises pensent être les plus performantes est la reconnaissance des employés. A l'inverse, la conception est le principe selon lequel les sociétés estiment avoir le moins investi. A noter également que l'échelle utilisée (yeux ouverts, enfance, adolescence) est assez intéressante dans le sens où elle permet de dégager une large marge de progrès.

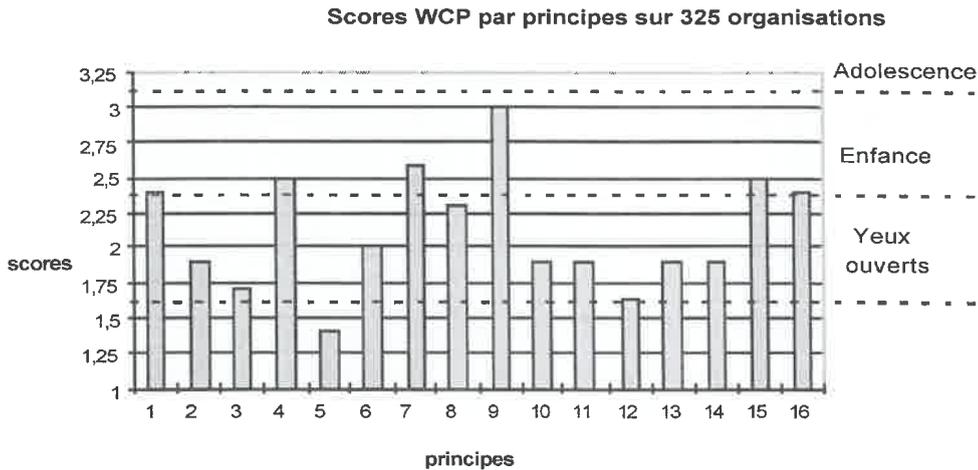


Figure 3 : Scores WCP obtenus sur 326 organisations

7. Conclusion

En conclusion, le WCP apparaît donc à la fois comme un guide d'évaluation permettant de se comparer aux autres et comme un facteur constant et pérenne d'incitation et de structuration du progrès. En cela, le management par principes propose les bases de l'excellence industrielle.

Est-ce un modèle ? Certainement, si l'on considère que le WCP a été mis en place par un ensemble de sociétés performantes et se veut d'envergure mondiale. Quant à savoir s'il s'agit d'un modèle au sens où nous l'avons vu précédemment, cela reste plus difficile à déterminer. En tout cas, étant donné le succès que le WCP rencontre auprès des entreprises, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que c'est une mode. Au-delà, le WCP est d'ailleurs sans doute aussi une proposition d'un nouveau mode de management.

